

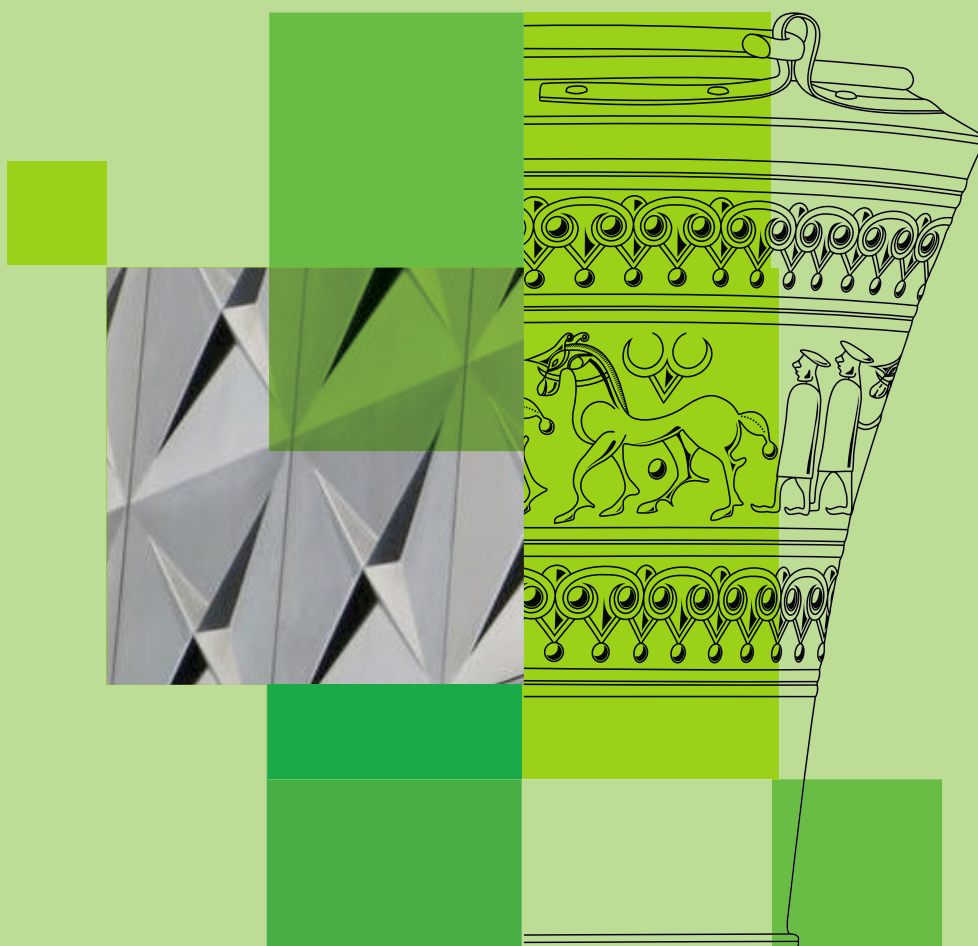


Univerza v Novem mestu
Fakulteta za *ekonomijo*
in *informatiko*

Menedžment malih podjetij

Učbenik

Sergej Gričar





Univerza v Novem mestu
*Fakulteta za ekonomijo
in informatiko*

Sergej Gričar

Menedžment malih podjetij

Učbenik

Novo mesto, 2019

Dr. Sergej Gričar

UČBENIK

MENEDŽMENT MALIH PODJETIJ

Izdala in založila © Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko

Uredila dr. Jasmina Starc

Recenzirala dr. Malči Grivec

Tehnično uredil Bojan Nose

Način dostopa (URL)

Za jezikovno neoporečnost je odgovoren avtor učbenika.

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani COBISS.SI-ID=301771264 ISBN 978-961-6309-53-0 (pdf)
--

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 UVODNI POJMI S PODROČJA PODJETNIŠTVA	3
1.1 Opredelitev korporativnosti	4
1.2 Pojem podjetnika.....	7
1.3 Podjetniška prilika in časovni trak	8
1.4 Svojina in stimulus za podjetništvo.....	10
1.5 Opredelitev podjetništva v MSP	11
1.5.1 <i>Podjetništvo rodbin</i>	16
1.5.2 <i>Žensko podjetništvo</i>	17
1.6 Gospodarsko okolje in ključni dejavniki, ki vplivajo na delovanje MSP	18
1.6.1 <i>Eksterni faktorji delovanja MSP</i>	20
1.6.2 <i>Interni faktorji delovanja MSP</i>	21
1.7 Značilnosti MSP in razvrstitev v skupine	23
1.8 Nasvet I: primer k podpoglavju žensko podjetništvo: podjetnica.....	26
2 USTANOVITEV PODJETJA.....	28
2.1 Pojem gospodarske družbe.....	29
2.2 Samostojni podjetnik.....	30
2.3 Poslovni načrt.....	32
2.4 Obrazložitev pojmov uporabljenih v finančnem načrtu poslovnega načrta.....	41
2.5 Organizacijska oblika podjetja	42
2.6 Rast podjetja.....	43
2.6.1 <i>Interne oblike rasti</i>	44
2.6.2 <i>Eksterne oblike rasti</i>	45
2.7 Problemi rasti podjetja	46
2.8 Nasvet II: motivacija k ustanovitvi podjetja.....	47
3 FINANCIRANJE PODJETJA	50

3.1	Interni in eksterni viri financiranja.....	51
3.2	Lastni in tuji viri financiranja.....	53
3.3	Korporacijska važnost financiranja.....	58
3.3.1	<i>Finančni viri v Sloveniji</i>	59
3.3.2	<i>Finančni viri v EU</i>	60
3.3.3	<i>Finančni cikel MSP</i>	61
3.4	Nasvet III: koncepti financiranja podjetja.....	62
4	VODENJE MSP V OKOLJU NACIONALNEGA GOSPODARSTVA.....	65
4.1	Lastnosti in sposobnosti podjetnika / vodje	66
4.2	Pozitivna psihologija v praksi vodenja.....	67
4.3	Konfucijansko dobrohotno vodenje	68
4.4	Timsko delo	69
4.5	Okolje delovanja MSP in edinstvenost.....	71
4.5.1	<i>Trajektorija COOL družbe</i>	72
4.5.2	<i>Storitvena družba</i>	77
4.5.3	<i>Dodana vrednost in ustvarjalnost</i>	79
4.5.4	<i>Inovacijska podjetniška kultura</i>	84
4.5.5	<i>Organiziranje in upravljanje s človeškimi potenciali, z znanjem</i>	85
4.6	Odločanje v podjetju.....	87
4.7	Nasvet IV: bonton.....	90
5	MENEDŽMENT	93
5.1	Etika menedžmenta	94
5.2	Krog menedžmenta P O V K.....	96
5.3	Krog menedžmenta P D C A	99
5.4	Menedžment navideznih korporacij (Amazon)	101
5.5	Digitalni marketing v menedžmentu navideznih korporacij	106
5.5.1	<i>Lastnosti digitalnega marketinga</i>	107

5.5.2	<i>Težave s promocijo podjetij na družbenih omrežjih</i>	108
5.6	Nasvet V: digitalni marketing	109
6	CENOVNA POLITIKA	111
6.1	Cenovna politika podjetja in davki	112
6.1.1	<i>Kalkuliranje cen</i>	113
6.1.2	<i>Dvostopenjski postopek oblikovanja cen</i>	114
6.1.3	<i>Oblikovanje cen</i>	115
6.2	Stabilnost cen in makroekonomski agregati za MSP	117
6.2.1	<i>Tržni sektor</i>	119
6.2.2	<i>Inflacija tip I</i>	121
6.2.3	<i>Inflacija tip II</i>	123
6.2.4	<i>Inflacija tip III</i>	123
6.2.5	<i>Inflacija tip IV</i>	124
6.3	Davčna politika za MSP	125
6.4	Nasvet VI: konceptualna pogajanja	129
7	BIBLIOGRAFIJA	132

KAZALO SLIK

<i>Slika 1:</i> Razvrstitev gospodarskih družb	30
<i>Slika 2:</i> Kanvas poslovni načrt	40
<i>Slika 3:</i> Edinstvenost in dodana vrednost izdelka in storitve	71
<i>Slika 4:</i> Razvojna trajektorija COOL družbe	75
<i>Slika 5:</i> Elementi informacijske družbe	75
<i>Slika 6:</i> elementi storitvene družbe	76
<i>Slika 7:</i> Elementi COOL družbe.....	77
<i>Slika 8:</i> Pojem in pomen edinstvenosti	80
<i>Slika 9:</i> Etično okolje podjetnika	95
<i>Slika 10:</i> Etika menedžmenta	96
<i>Slika 11:</i> Krog menedžmenta P O V K	97
<i>Slika 12:</i> Krog menedžmenta P D C A.....	100
<i>Slika 13:</i> Kalkulacija napitka.....	113

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1:</i> Pregled kriterijev za razvrstitev v velikostni razred podjetja.....	12
<i>Tabela 2:</i> Predlog naslovov poslovnega načrta na dveh primerih	33
<i>Tabela 3:</i> Primerjava makroekonomskih agregatov po državah EU.....	118
<i>Tabela 4:</i> Stopnje DDV v državah EU	128

OKRAJŠAVE

EU – Evropska unija

GEM – Global Entrepreneurship Monitor (Globalni podjetniški monitor)

BDP – bruto domači proizvod

BMC – Business Model Canvas (poslovni model Kanvas)

VPC – Value Proposition Canvas (dodana vrednost po Kanvasu)

MSP – mikro, mala in srednja podjetja

OECD – organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

EIP – Entrepreneurship Indicator Programme (indikator podjetniškega podjetja)

ZDA – Združene države Amerike

IKT – informacijsko–komunikacijska tehnologija

WES – Women's Entrepreneurship (žensko podjetništvo)

RS – Republika Slovenija

EMU – evropska monetarna unija

EIC – Euro Info Centre (evropski informacijski centri)

VEM – vse na enem mestu

NVCA – National Venture Capital Association (nacionalno združenje skladov tveganega kapitala)

s. p. – samostojni podjetnik

PRS – poslovni register Slovenije

AJPES – agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

ESRR – Evropski sklad za regionalni razvoj

ESS – Evropski socialni sklad

ECB – Evropska centralna banka

ICŽP – indeks cen življenjskih potrebščin

AD – agregatno povpraševanje

AS – agregatna ponudba

DDV – davek na dodano vrednost

UVOD

Učbenik menedžment malih podjetjih je namenjen študentom programa upravljanje in poslovanje I. stopnje, ki predmet poslušajo v tretjem letniku na Univerzi v Novem mestu Fakulteti za ekonomijo in informatiko. Učbenik je prilagojen predvsem ciljni skupini bralcev, kar pomeni, da poskuša združiti glavna dognanja s področja teorije in prakse podjetništva in menedžmenta v malih podjetjih, hkrati pa nuditi potrebne temelje za nadaljevanje študija na programih II. stopnje in / ali uresničitev svoje poslovne ideje na konkurenčnem trgu.

Vsebina učbenika je razdeljena na šest poglavij. Ta v glavnem obravnavajo bistvo podjetništva in menedžmenta v malih podjetjih, ki sloni predvsem na usmeritvah razvoja od mikro do srednje velikih korporacij v Sloveniji in EU. Kot je bilo že omenjeno se želi bralca, predvsem ciljno skupino študentov, na sintetiziran način seznaniti z izbranimi vprašanji teorije in prakse podjetništva, menedžmenta, vodenja družbe, skupine in tima. Glede na to, da se predmet izvaja v prvem semestru zadnjega letnika, pomeni logično dopolnitev in nadgradnjo predmetov prvih štirih semestrov, predvsem tistih s področja menedžmenta proizvodnih in storitvenih procesov, podjetništva in menedžmenta kakovosti. S tem se želi doseči vertikalno nadgradnjo in podajanje vsebin. Hkrati so izbrane vsebine povezane z ostalima predmetoma v izbirnem modulu menedžment – inovativni menedžment in krizni menedžment.

Poseben poudarek je v učbeniku dan obravnavani tematiki, ki so tudi predmet in posledično rezultat raziskovalnega dela različnih avtorjev, s čimer se želi doseči prenos raziskovalnih dosežkov tudi v pedagoški proces, kar naj bi bil tudi smoter izobraževalnega procesa na visokošolski ravni. To se izraža tako pri izboru vsebin (poglavij) v učbeniku in pri predstavitvi študijskih primerov, ki so danes postali eni izmed najučinkovitejših načinov podajanja znanja.

Ne glede na to so podane tudi vsebine, ki po avtorjevem mnenju spadajo na področje menedžmenta v malih podjetjih in z njim povezanimi institucijami in podjetji, čeprav se avtor raziskovalno z njimi posebej ne ukvarja. V tem kontekstu kaže poudariti, da učbenik ne vsebuje nekaterih tematik, ki sicer glede na vsebine tujih učbenikov in knjig s področja menedžmenta v malih podjetjih spadajo na predmetno področje, in predvsem zato, ker so tematike že obdelane pri ekonomskih in poslovnih predmetih programa upravljanje in poslovanje. To se nanaša predvsem na tematike s področja ravnanja z ljudmi, vodenja in organizacije ter odločanja. Zadnje navedena tematika je obdelana pri predmetu temelji menedžmenta.

Ne nazadnje, velja bralca opozoriti, da pri študijskem procesu tega predmeta učbenik dopolnjujeta tudi izdelava seminarske naloge – poslovnega načrta, ki pomeni podrobnejšo obravnavo in analizo izbrane tematike, in študij aktualnih strokovnih in znanstvenih člankov s področja tematik predmeta, ki se odvija v okviru vaj. Vsako poglavje se zaključi z vprašanji za ponavljanje in utrjevanje znanja. Znotraj poglavij je nasvet, ki ga študenti taktično izvedejo, tj. razmislijo o nalogi, opredelijo problem in rezultat naloge nasveta tudi predstavijo. Nasvet je dopolnilna razlaga problematike, ki jo proučuje učbenik in predpisuje učni načrt. Nasvet je tema, ki se izvede na seminarskih vajah predmeta.

1 UVODNI POJMI S PODROČJA PODJETNIŠTVA

Ko boste preštudirali to poglavje boste sposobni:

- obvladovati pojem podjetništva in podjetnika;
- razumeti pomen malih in srednjih podjetij;
- razumeti pojem tima in skupine;
- identificirati obliko podjetja;
- pridobiti poglobljeno mnenje o dejavnikih, ki delujejo na mala podjetja.

Podjetništvo in mala podjetja kot manjše korporacije pridobivajo na pomenu tako doma kot v EU. Značilnost trga v ekonomskem smislu so negotovost in hiter razvoj tehnoloških sprememb, zato je konkurenčna prednost hitro prilaganje na spremembe s strateškimi usmeritvami in ustreznim načrtovanjem, s čimer se omenjena negotovost ustrezno zmanjša. Značilnosti podjetništva in korporacijskih politik so večja oz. popolna konkurenca, ki vodi do substituiranja proizvodov ter s tem do višje kakovosti izdelkov in storitev. Pri tem se korporacije osredotočajo na skrb za kupce, kot tisti ključni faktor, ki prinaša prihodek podjetju in korporaciji. S pomočjo inovativnosti, ki jo podjetje uvaja prek sistemskega pristopa korporacije in države pa se odpirajo delovna mesta z dodano vrednostjo in izboljšuje se ekonomski položaj prebivalcev lokalnega okolja in širše, tako v Sloveniji kot celotni EU (Žakelj, 2004, str. 11).

Slovenija je bila do leta 1990 del zaprtega jugoslovanskega gospodarstva z netržnim, planskim in socialističnim sistemom korporacijske ureditve. Posameznik kot podjetnik ni bil zaželen in se inovativno ter podjetniško okolje nista razvijala. Slovenija danes skrbi za enostavni podjetniški podjem s točko »vse na enem mestu« (VEM), ki omogoča hitro realizacijo podjetniške ideje. Najrazvitejše države (npr. Švedska) se od svojih sledilcev (npr. Slovenija) in manj razvitih držav (npr. Hrvaška) razlikujejo po tem kako imajo razvito in razvejano podjetniško pobudo. Namreč velika podjetja, katera so bila značilna za drugo polovico prejšnjega stoletja niso dovolj agilna, da bi ustvarjala dodano vrednost v tehnološkem in ekonomskem (bruto domači proizvod – BPD) pomenu te besede.

Lah (2009, str. 7) navaja, da se po rezultatih raziskave Globalni podjetniški monitor (Global Entrepreneurship Monitor) (GEM) Slovenijo umešča lestvico z nizkim podjetniškim indeksom. Običajno nam primanjkuje ambicij za rast. Dodaja, da je velik manko zlasti v razgibanih in

tehniških podjetjih in korporacijah. Vsekakor pa se želi mnogo ljudi odločiti za lastno podjetje, ki je odgovorna in tehtna odločitev in se jo sprejme po pogovoru s strokovnjaku v podjetniškem inkubatorjih. Še več priporoča se uvajanje v podjetništvo prek Erasmus+ podjetnik, sodelovanja, z delitvijo prostora z drugimi podjetniki in drugimi prijemi (npr. projektno delo), ki jih nudi tudi Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. Znano je, da v prvih petih letih preneha z delovanjem več kot 50 odstotkov podjetij, zato je pred pričetkom podjetniške poti smiselno pridobiti različno neformalno znanje (Lah, 2009, str. 4).

1.1 Opredelitev korporativnosti

Države, ki imajo uveden tržni sistem v katerem korporacije delujejo po pravilih podjetniške logike in inovativnosti po načelih popolne konkurence, potem velja pravilo, da so mejni stroški enaki prodajni ceni brez davka na dodano vrednost (DDV) $P = MC$. Tudi Slovenija je s prehodom v tržno gospodarstvo leta 1991 prevzela tak način razmišljanja in delovanja in ima zato višjo rast BDP v primerjavi z državami, ki so do leta 1991 sestavljale skupno domovino Jugoslavijo. Tako ima Slovenija na prebivalca več podjetniških podjetij kot sosednja Hrvaška (Gričar in sod., str. 2167).

Podjetništvo je tîrmin, ki je postal izjemno priljubljen bodisi kot izhod ker smo izgubili delo bodisi kot druga, dodatna možnost dohodka ob vsakdanjem angažmaju v zaposlitvi (Šuštar, 2011, str. 12). Splošna opredelitev podjetništva ne obstaja. Je pa znanih nekaj definicij. Nekateri avtorji s tîrminom podjetništvo običajno prikažejo aktivnosti posameznikov, da bi zadostili tržne potrebe.

GEM je najpomembnejša študija podjetništva na svetu. Z obsežnim, centralno usklajenim, mednarodno izvedenim prizadevanjem za zbiranje podatkov, lahko GEM zagotovi kakovostne informacije, empirične analize in zanimive podatke, ki povečajo razumevanje tîrmina podjetništvo. GEM je zaupanja vreden vir informacij za podjetništvo. Prav tako GEM posreduje oz. poseduje informacije za mednarodne organizacije, kot so Združeni narodi, Svetovni gospodarski forum, Svetovna banka in Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD). GEM v številkah vsebuje podatke v serijah nad 20 let, več kot 200.000 intervjujev na leto, 100 gospodarstev, 500 strokovnjakov za podjetniške raziskave, 300 akademskih in raziskovalnih ustanov in 200 institucij za financiranje. GEM v vsakem gospodarstvu obravnava

dva elementa, podjetniško vedenje in odnos do posameznika ter vpliv nacionalnega sistema na podjetništvo. Lokalni raziskovalci GEM s pridobljenimi informacijami let te skrbno analizirajo, in s pomočjo rezultatov analiz omogočajo razumevanje podjetniškega okolja in zagotavljajo dragocene empirične rezultate.

GEM se je začel leta 1999 kot skupni projekt med Babson College iz Združenih Držav Amerike (ZDA) in London Business School iz Velike Britanije (UK). Cilj je bil ugotoviti, zakaj so nekatere države bolj podjetne kot druge.

Tako Pšeničny in sod. (2000, str. 10) govorijo o podjetništvu kot skupku dejavnosti posameznika ali skupine, ki z gospodarjenjem ustvari produkt ali storitev, zaznano iz tržne priložnosti. Če slednjo kupec oziroma trg prepozna kot vredno nakupa, prodana storitev oziroma produkt omogočata ustvarjanje dobička. Pšeničny in sod. (2000, str. 28) ocenjujejo, da so ljudje, ki izvajajo podjetništvo, podvrženi ideji prihodka s čim višjim dobičkom oz. dodane vrednosti za lastnika kapitala. V učbenik poleg besede podjetništvo vpeljujemo tudi pojem korporacija. Korporacija je sicer običajno rezervirana za podjetja, ki so srednja ali velika. Vendar, podjetništvo bi lahko oprtedelili tudi kot korporativno delovanje. Podjetništvo ima namreč vse značilnosti korporacijskega vedenja, vedenja (alire), vodenja in dela, pri tem dodaja širok spekter idej in posledično inovacij ter inovativnosti (Pšeničny in sod., 2000, str. 10).

Vahčič (2000, str. 16) definira podjetništvo kot proces kreiranja vrednosti, v katerem podjetnik na prikladnem mestu pridobiva ves instrumentarij, ki je potreben za uresničitev poslovne prilike. Podjetništvo prispeva k tehnološkemu napredku, socialne vezi človeka in napeljuje k ekonomskim spremembam. Šuštar (2011, str. 6) opredeli nekaj elementov, ki vodijo k spremembam. Vsaka sprememba najprej pomeni določen padec ali vrzel, ki jo zapolnimo tako, da se ob povrnitvi na predhodno raven, stopnja razvoja zviša. Takšni elementi rasti blagostanja so pridobivanje novih delovnih mest, kar je eden izmed elementov spodbujanja razvoja mikro, malih in srednje velikih podjetij (MSP) v EU. Vsak razvojni preskok pomeni višanje ekonomske razvitosti in višje produktivnosti. Danes je pomemben element razvoja inovacijsko okolje. Podjetništvo ustvarja proces sprememb v gospodarstvu in v družbi. Omenjene spremembe so večje v ekonomski, monetarni in politični integraciji in so povezane z ekonomsko rastjo in z razvojem. Pozitivne spremembe se odražajo v povečanju paritete kupne

moči in nacionalnega dohodka v regiji. Nenazadnje višanje blagostanja in spremembe vodijo k razumevanju malih prihrankov (»cent na cent«).

BDP je eden od ukrepov za merjenje velikosti gospodarstva. Nacionalni BDP je opredeljen kot tržna vrednost vseh končnih izdelkov in storitev, proizvedenih v državi v nekem časovnem obdobju. V tem smislu je agregat prihodkov od prodaje organizacij v določenem časovnem obdobju (Likar, 2014, str. 15). Ob pojavi problema se običajno utrne ideja za rešitev problema, s tem lahko povežemo podjetništvo kot priložnost dogodka. Na idejo, invencijo in inovacijo prek poslovne priložnosti, ki se validira (preverja), vplivajo elementi, ki so (Lah, 2009, str. 12):

- seznanjenost z dejanskimi tržnimi podatki (ceno, stroški in pribitkom) s področja proizvoda ali storitve oz. panoge;
- optimiziranje in načrtovanje stroškov proizvodnje, nudenja storitve in tržnih stroškov v začetnem obdobju ter na dolgi rok;
- premišljeno načrtovan časovni okvir za vstop (proizvoda ali storitve) na trg s tremi različnimi scenariji: optimističen, pesimističen in najbolj verjeten;
- opredeljena velikost potencialnega trga za nov proizvod ali storitev;
- zaznani potrošniki bodočih proizvodov ali storitev;
- opredelitev razvojnih stroškov;
- opredelitev prodajnih šokov (volatilnosti oz. nihanj) proizvoda ali storitve;
- popolna opredelitev kakovosti izdelka ali storitve, skladno s pojmi gurujev kakovosti (preprečevanje, izboljševanje, vzdrževanje) in novejšimi prijemi na področju kakovosti kot so šest sigma, popolna kakovost, presoja.

Napovedovanje v poslu je običajno odvisno od stopnje aktiviranja posameznikovih duševnih, socialnih in vedenjskih značilnosti, ki so: sposobnost, empirične preverbe, sposobnost nizanja dogodkov z redosledom in spretnost vrednotenja (Berginc, 2002). Med sodobne tehnike vrednotenja izvedljivosti poslovne ideje in potrebe trga po storitvi ali produktu (Gričar in sod., 2015, str. 20) spadata poslovna modela – Business Model Canvas (BMC) in vrednost storitve/izdelka za ciljnega potrošnika – Value Proposition Canvas (VPC). Oba modela sta šabloni, ki bodočega podjetnika s (pred)nastavljenimi kategorijami skušata pripeljati do končnega cilja (šablon). Gre za vprašanje, v kolikšni meri rešujemo ali zadovoljujemo uporabnikove težave, in, ali poslovna ideja sploh lahko uspe in preraste v jasen poslovni model. BMC je vizualni grafikron z elementi, ki opisujejo vrednost poslovne ideje, infrastrukturo, stranke in finance (kako bomo z idejo zaslužili). Model služi vsem tistim, ki še nimajo do

podrobnosti znanega svojega poslovnega modela ter iščejo povratno informacijo s trga pred lansiranjem storitve ali produkta (Osterwalder in sod., 2014, str. 28).

V poslovnem svetu, kjer je poslovni načrt (Jagodiš in Dermol, 2012, str. 29) še do nedavnega veljal kot edina uradna predstavitev poslovne ideje, je BMC vstopil kot radikalna sprememba in je povzročil spremembo postopka vrednotenja poslovnih idej, testiranja slednjih na trgu ter načina financiranja. Od tu tudi izraz Start-up podjetja, ki delujejo po načelih Lean metod (vitkih procesov), za katere je značilno, da njihov poslovni model generiranja prihodkov ni znan do potankosti. Podatek, da kar 75 % vseh Start-up podjetij propade, nam pove, da niti uporaba BMC ne prepreči propada podjetij, vendar pa olajša posamezniku, da v kratkem času opredeli najpomembnejše kriterije, ki so pomembni pri prepoznavanju, kaj trg dejansko potrebuje. Lean start-up metoda daje prednost eksperimentiranju pred natančnim načrtovanjem, vse skupaj pa združi v minimalno viden produkt (Casadesus-Masanell in Ricart, 2011, str. 103).

1.2 Pojem podjetnika

Podjetnik je oseba, ki vidi in izvaja poslovno priložnost. Z ekonomskega vidika je podjetnik tisti, ki ima kapital, čas in znanje ter ustvarja vrednost z dohodki in dobičkom. Je tudi posameznik, ki v poslovnem procesu inovira in spreminja kulturo organizacije. Beseda podjetnik izvira iz Francije kot »entrepreneur« in v slovenščini pomeni izvajalec (Sendelbah, 2009, str. 6).

Žižek (2000) (v: Lah, 2009, str. 9) naznani, da je podjetnik tisti, ki ve kaj počne ali dela. Podjetnik ni neodločen in naredi nekaj pred drugimi. Posel podjetnik izvaja aktivno potem ko zazna priložnosti in se sooči s tveganji in izzivi znotraj strateških meja, ki jih je postavil pri svojem udejstvovanju za uresničitev ideje za katero je vložil denar, čas energijo, delo in ugled. Podjetnik ustvarja dodano vrednost s tem, ko vlaga denar in izvaja proces v fazi izvedbe storitve ali proizvodnje izdelka na osnovi aktualne podjetniške ideje in zaznane priložnosti za delovanje (prodajo izdelkov in / ali nudenje storitev) na lokalnem ali mednarodnih konkurenčnih trgih.

Velikokrat se srečamo s pojmi podjetnik, kapitalist, menedžer, lastnik in podobno. Vsak od njih deluje po načelih menedžerskega kroga, ki pravi načrtuj, kot prvi in najpomembnejši element kroga in organiziraj kot drugi del kroga, ki le izvede kar smo ustrezno in običajno dolgo načrtovali. Tretji element pravi vodi in četrti element nakazuje na kontroliraj. V sodobni

podjetniški literaturi je potrebno dodati Demingov krog menedžmenta. Pri prvem elementu, ki pravi načrtuj, tudi v tem krogu menedžmenta opazimo element načrtovanje (planiranje) kot najpomembnejši element podjetniškega delovanja. Za razliko od predhodnega menedžerskega kroga, ki se zaključi s kontroliraj, se Demingov krog menedžmenta zaključi z ukrepaj. Ta element je izjemno pomemben v slovenskem okolju, ker smo v preteklosti ta element v podjetniškem delovanju izpuščali. Iz navedenega lahko povemo, da tako menedžerji kot podjetniki načrtujejo cilje na primerno načrtovanih in prilagodljivih vložkih (resursih, dobrinah, informacijah). Menedžerji izločke ustrezno analizirajo in delujejo korporacijsko ter mislijo na trajnostne rešitve, najverjetneje z vključitvijo standardov Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO) kot na primer ISO 14001 (okoljski standard) ali ISO 50001 (standard energetske učinkovitosti).

Ob tem podjetniki vidijo spremembe kot stalnico delovanja pri iskanju resursov in viziji delovanja. Trajnostni razvoj je primarna naloga podjetnika, prek katerega razvija miselni proces za invencije, kreativne ideje in podobno s katerimi oblikujejo kulturo organizacije in delovanja. Iz navedenega lahko sklepamo, da mnogi avtorji enačijo podjetnika in menedžerja, spet drugi pravijo, da sta ti dve osebi različno udejstvovani. Vsekakor velja zaključiti, da osebi razmišljata drugače in imata različne pristope delovanja. Spet tretji (Timmons, 1989) (v: Lah, 2009, str. 7) govorijo o podjetniškem menedžmentu. Za razumevanje podjetništva ali korporativnosti je dobro vedeti, da je podjetnik inovacijski menedžer. Podjetnik, ki ustanovi podjetje ali podjetje prevzame od staršev, ko govorimo o podjetništvu rodbin, velja da je podjetništvo več od menedžmenta. Je inovacijski menedžment. Podjetnik postaja menedžer v prvih fazah razvoja podjetja, ko nanj deluje menedžment kot disciplina o optimalni izrabi proizvodnih dejavnikov. Odločitev o tem ali postati podjetnik ali ne izhaja iz različnih opredelitev ali predispozicij. Vsekakor pa odločitev o ustanovitvi podjetja na katerega delujejo »push« in »pull« dejavniki nikoli ni lahka. »Push« dejavniki so tisti, ki nas prisilijo k podjetništvu (obstoječa zaposlitev ali izguba zaposlitve) in »pull« dejavniki so prostovoljni dejavniki podjetniškega udejstvovanja. V to skupino lahko uvrstimo priložnost na trgu, ki je izvedena invencija in naj bi postala inovacija (Hisrich in Peters, 1994) (v: Lah, 2009, str. 15).

1.3 Podjetniška prilika in časovni trak

Podjetniška prilika nastaja kot plod in splet okoliščin za določen namen. Berginc (2002, str. 92) pravi, da se prilika izpostavi takoj, ko je nova ideja boljša in učinkovitejša v procesu od starega

stanja in bi tako stanje pripomoglo k večjemu blagostanju prebivalstva. V primeru, da novost prinese koristi in dobiček, lahko govorimo o podjetniški ali poslovni ideji v nasprotnem pa o javni dobrini ali ideji namenjeni socialnemu podjetništvu (društvom, zavodom in podobno). Znani pojem neskončnosti, ki se uporablja v matematiki in ekonometriji ter drugih znanostih se lahko vpeljuje tudi v podjetništvu, kjer govorimo o neskončnostih dograjevanja ali izboljševanja izdelka ali nudene storitve. Podjetja so tiste inštitucije, ki omogočajo izvedbo take podjetniške prilike.

Šuštar (2011, str. 33) pravi, da je prilika dodana vrednost okoliščin, ki ustvarjajo potrebe po novih izdelkih, storitvah ali procesih. Prilika zajema štiri lastnosti in je privlačna, trajna, pravočasna in implementirana v izdelek ali storitev. Storitev ali izdelek kupcu oziroma končnemu uporabniku prinese ali doda novo, lahko tudi dodano vrednost.

Vsako razvijanje poslovne priložnosti se začne z optimiziranjem časa v katerem bo podjetnik poslovno idejo pripravil in realiziral na trg. Zavedati se je potrebno, da imata vsak izdelek in vsaka storitev svoj začetek s pobiranjem smetane, vrhunec z vstopom številnih konkurentov na trg in zatonom izdelka ali storitve. Slednje lahko pripelje tudi do propada podjetja (npr. Mura) ali s spreminjanjem preferenc in potreb celo celotne gospodarske panoge (kočijaž). To lahko imenujemo tudi življenjski cikel podjetja. Vsako podjetje nastane in vsako podjetje propade. Že ob ustanovitvi podjetja je dobro vedeti »rok trajanja« podjetja, oziroma kdaj bomo podjetje zaprli. Še boljše rečeno dobro je vedeti kdaj bomo podjetje prestrukturirali. Pojem prestrukturiranja podjetij je povezan z razmerami, kot so stečaj, prisilna poravnava in likvidnostna kriza. To so zgolj ekstremne situacije v podjetju, kjer je notranja, prikrita in nadzorovana kriza že prerasla v nekontrolirano. Rešitev v teh ključnih trenutkih je pravočasna in primerna metoda načrta prestrukturiranja. Običajno so za podjetje najbolj značilni mejniki uvedba novega izdelka ali storitve, ker je prejšnjemu potekel življenjski cikel, menjava generacij v družinskem podjetju, prihod nove konkurence, nacionalni šoki, kot so uvedba nove valute, hiperinflacija in povišani davki. Običajno ne moremo napovedati čas vojn in terorističnih napadov, ki lahko nepričakovano ogrozijo obstoj podjetja. Večina podjetij živi med 40 – 50 let.

Do leta 2006 je za najstarejše podjetje veljalo podjetje Kongō Gumi Co. d.o.o. iz Japonske. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 578. Propadlo je po 40 generacijah vodenj in 1400 letih obstoja, ko je leta 2006 postalo insolventno in ga je kupilo večje gradbeno podjetje. Insolventnost je stanje trajnejše nelikvidnosti ali dolgoročne plačilne nesposobnosti in je

neposredni vzrok za sprožitev postopkov prisilne poravnave, ki pa ne tečejo po uradni dolžnosti, temveč na predlog dolžnika, ob določenih pogojih pa tudi drugih upravičenih subjektov.

Podjetje Kongō Gumi Co. d.o.o. je bilo gradbeno podjetje za obnovo budističnih templjev. Danes za najstarejše podjetje velja hotel Nisiyama Onsen Keiunkan in Yamanashi iz Japonske. Hotel je začel s poslovanjem leta 705 in ga vodi 52. generacija. Med bolj znanimi podjetji so Cambridge univerza iz Združenega Kraljestva iz leta 1534 in Twinings čaj iz Londona iz leta 1706 (Baer, 2014, str. 4).

V obdobju prestrukturiranja, ki je načrtovan v naprej se soočimo z zunanjim svetovanjem pri prestrukturiranju podjetij, ki obsega analitičen pregled in sintezo obstoječega stanja, analizo dolgoročne sposobnosti preživetja podjetja, racionalizacija obratovalnih stroškov, ponovno načrtovanje korporativnih, poslovnih in funkcijskih sistemov, prodajo komercialno nepotrebnih sredstev, vsebinsko prestrukturiranje, prenovo, preverbo procesov in povečevanje vrednosti podjetja.

Blagostanje prebivalstva, merjeno z BDP vpliva na kupno moč ljudi. Višji BDP omogoča lažjo in višjo potrošnjo ter blagodejno vpliva na stanje realizacije poslovne prilike storitve ali proizvoda. Z rastjo BDP se spreminjajo tudi preference na kar vplivata informacijska in druga tehnologija. S stalnicami sprememb se podjetnik sooča z novimi povpraševanji katerimi s svojo podjetniško priliko sledi in morajo biti tudi povezana s spreminjajočo se zakonodajo. Največji delež sprememb zakonodaje smo doživeli v fazi pristopa Slovenije k Evropski uniji (EU) (Šuštar, 2011, str. 33).

1.4 Svojina in stimulus za podjetništvo

Tržni sistem ima svoje zakonitosti. Vodilni organi – menedžerji so lahko tudi lastniki podjetja in nosijo kapitalsko tveganje, ki vodi v poslovanje in poslovne odločitve. Na eni strani prevzema vse tveganje, na drugi strani pa mu pripada ves dobiček Lah (2009, str. 15).

Podjetnike v podjetniško pot silijo različni razlogi. Obstajajo na različnih ravneh in sicer ker imajo podjetniki poslovno idejo ali ker bi si radi zagotovili osebno eksistenco. Obe poti imate številne značilnosti na katere vpliva veliko dejavnikov in je kot prvo odločitev o preživetju (vpliv okolja, nezaposlenost, odsotnost primerne zaposlitve – podjetja) in posledično stimulus (motivacija) za podjetništvo posledična izbira.

V drugem primeru pa se posameznik odloča za podjetniško pot na osnovi stimulusa oportunitetnih stroškov, ki so za vsakega posameznika drugačni. Oportunitetni stroški predstavljajo stimulus alternative A za B oziroma ko se opredeli višina finančno ovrednotenih dogodkov značilnih za posamezno osebo, v območju možnosti stimulusa B. Iz tega sledi vrednost, ki jo posameznik opredeli v stimulusu podjetništva. Le-ta je značilen zaradi eksterne faktorjev kot so okolje v katerem posameznik deluje, državne spodbude za podjetništvo in osebnostnih faktorjev samozavedanja. Ti interni, lastni faktorji sposobnosti, strahu pred neuspehom, načinom življenja, izvajanje lastnih ciljev, priložnosti, rasti podjetja in veselja do lastnega posla igrajo pomembno vlogo v stimulusu in svojini (lastnini) (za) podjetništvo.

1.5 Opredelitev podjetništva v MSP

Podjetja, ki se opredelijo kot mikra ($\overline{0 - 9,99}$ zaposlenih), mala ($\overline{10 - 49,99}$ zaposlenih) in srednje velika ($\overline{50 - 249,99}$ zaposlenih) podjetja povezujemo s podjetništvom, ki ima pomembno vlogo pri spodbujanju gospodarske rasti in ustvarjanju delovnih mest. Obstajajo različne opredelitve podjetništva; na primer, Eurostat in OECD projekt podjetniški indikatorski program (EIP) opredeljujeta podjetništvo kot pojav, povezan s podjetniško dejavnostjo; in podjetniška dejavnost je dejavnost posameznikov s prizadevanjem za ustvarjanje (dodane) vrednosti (z vzpostavljanjem ali širjenjem gospodarske dejavnosti) z identifikacijo novih izdelkov, procesov ali trgov.

Dinamično, prilagodljivo in spodbudno okolje gospodarstva je ključnega pomena za MSP. Obstajajo pa tudi nekatere ovire, ki zavirajo rast in razvoj MSP in vključujejo prekomerne upravne in regulativne obremenitve, strukturno pomanjkanje ljudi z ustrezno izobrazbo, otežen dostop do ustreznih finančnih virov in neustrezno infrastrukturo.

EU želi te ovire odpraviti s številnimi programi za spodbujanje MSP in podjetništva. S programi finančne pomoči MSP, ki izhajajo iz skupnih dejavnosti na področju raziskav in tehnološkega razvoja se želi doseči ustrezna povezava med inkubatorji, univerzo in MSP. MSP lahko za nekatere programe prejemajo sofinanciranje iz evropskih strukturnih skladov ali jih sofinancirajo druge institucije EU, vključno z Evropsko investicijsko banko (EIB) in Evropskim investicijskim skladom (EIF).

Tabela 1: Pregled kriterijev za razvrstitev v velikostni razred podjetja

Kategorija podjetja	Odločitveni element	Svetovna banka	SLO*	EU*
Mikro	povprečno število zaposlenih v poslovnem letu	<10	< 10	< 10
	čisti prihodki od prodaje	<100.000 USD	< 700.000 EUR	< 2 mio EUR
	vrednost aktive	/	< 350.000 EUR	< 2 mio EUR
Mala	povprečno število zaposlenih v poslovnem letu	10 – 50	< 50	< 50
	čisti prihodki od prodaje	100.000 – 3 mio USD	< 8 mio EUR	< 10 mio EUR
	vrednost aktive	/	< 4 mio EUR	< 10 mio EUR
Srednja	povprečno število zaposlenih v poslovnem letu	50 – 300	< 250	< 250
	čisti prihodki od prodaje	3 – 15 mio USD	< 40 mio EUR	< 50 mio EUR
	vrednost aktive		< 20 mio EUR	< 43 mio EUR

Vir: Jovanović, T. (2012, str. 123). Davčni režim za mala in srednja podjetja. V: P. Pevcin, in S. Setnikar Cankar, Razumen in razumljen javni sektor v Sloveniji (str. 113-128). Ljubljana: UL, Fakulteta za upravo; Zakon o gospodarskih družbah. (Uradni list RS, št. 65/09). Mikro, majhne, srednje in velike družbe, 55. člen; Evropska komisija. (2015). Smernice za opredelitev MSP. Luxemburg: Urad za publikacije Evropske unije, str. 5.

Opomba: USD – ameriški dolar; EU – Evropska unija; EUR – evro; SLO – Slovenija, * – ki izpolnjuje dve od teh meril.

Poleg finančne pomoči EU MSP prejemajo tudi pomoč prek različnih drugih programov in storitev. Podpora MSP in podjetništva v Sloveniji nima dolgoletne tradicije. Po osamosvojitvi leta 1991 je država večino sredstev porabila za reševanje velikih podjetij, politika aktivnega spodbujanja podjetništva pa je bila v na koncu stoletja spremenljiva in neodločna. Te razmere so se začele spreminjati z začetkom izvajanja Evropske listine za mala podjetja, z vključitvijo Slovenije v evropske programe za spodbujanje MSP, s sprejetjem Programa ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti.

V današnjem globalnem poslovnem okolju so MSP prepoznana kot potencialno najbolj dinamičen del gospodarstva, saj so pri svojem poslovanju pogosto bolj prilagodljiva kot velika podjetja. MSP so temeljni generator gospodarske rasti in ustvarjanja delovnih mest v EU in jih najdemo v skoraj vseh gospodarskih panogah, največ v storitvenem sektorju. MSP največkrat opredelimo po kriteriju števila zaposlenih.

MSP so opredeljena kot samostojni podjetniki ali podjetja, ki zaposlujejo manj ljudi od povprečnega praga za število zaposlenih, prikazanega v tabeli 1. Običajno je zgornja meja števila zaposlenih 250, kot je to primer v EU. Nekatere članice OECD so mejo postavili na 200, medtem ko v ZDA MSP vključujejo podjetnike in podjetja z manj kot 500 zaposlenimi.

Mala podjetja so opredeljena kot organizacija, ki ima v letnem povprečju največ 49,99 zaposlenih. Med mikro podjetja v večini primerov sodijo tista z največ 9,99 zaposlenimi. Kot kriterija za določanje velikosti podjetja najpogosteje uporabljata še letni prihodek od prodaje in bilančna vsota oziroma vrednost aktive podjetij. V EU med MSP sodijo podjetja z manj kot 50 mio EUR letnih prihodkov in z bilančno vsoto, ki ne presega 43 mio EUR vrednost aktive ob koncu poslovnega leta (Evropska komisija, 2015, str. 10). Medtem svetovna banka razvršča MSP v velikostne razrede do 300 zaposlenih kar vidimo v Tabela 1.

Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD- 1) (ZGD, 2018) v Sloveniji opredeli MSP. Kategorijo MSP sestavljajo podjetja, ki zaposlujejo največ 249,99 oseb in imajo bodisi letni promet, ki ne presega 40 milijonov EUR, bodisi letno bilančno vsoto, ki ne presega 20 milijonov EUR. *Upoštevanje praga števila zaposlenih je obvezno, medtem ko lahko MSP sama izberejo, ali ustrezajo zgornjim mejam letnega prometa ali balance stanja. Obeh meril jim ni treba zadovoljiti. Če prekoračijo le eno, status MSP ohranijo.*

Leta 2016 je bilo glede na število zaposlenih bilo med velikostnimi skupinami podjetij v Sloveniji največ mikro podjetij (95,1%). Kljub temu so največji del prihodka ustvarila sicer manj številčnejša srednje velika in velika podjetja. Srednja podjetja so ustvarila 25,4% prihodka, velika podjetja pa 33,0% prihodka. Velika podjetja so angažirala več kot polovico (53,6%) vseh zaposlenih v slovenskih podjetjih.

Na enotnem EU trgu brez notranjih meja in v vedno bolj globaliziranem poslovnem okolju je nujno, da podporni ukrepi za MSP temeljijo na enotnem sistemu. Pomanjkanje slednjih bi lahko privedlo do neenakomernega izvajanja politik in s tem izkrivljalo konkurenco v državah članicah. Na primer, podjetje v eni državi članici je lahko upravičeno do pomoči, vendar podjetje enake velikosti in strukture v drugi državi članici ne bi. Enotni sistem pomaga izboljšati skladnost in učinkovitost politik za MSP v EU. Poleg tega postaja enotni sistem vse bolj potreben zaradi obsežne povezave med nacionalnimi ukrepi in ukrepi EU, ki so namenjeni

pomoči MSP na področjih, kot sta razvoj regij ter financiranje razvoja in raziskav (Evropska komisija, 2015, str. 5).

Ne samo v tedanji Socialistični Republiki Sloveniji in Jugoslaviji, kot se običajno napačno interpretira, temveč tudi drugod po svetu so v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja prevladovala velika podjetja, ki so zagotavljala blaginjo in rast. Še posebej se je poudarjala ekonomija obsega, pridobivanje novih trgov ter izzivi priložnostim. Trgi in vlade so bile usmerjene k velikim podjetjem in masovni proizvodnji. Kmalu pa se je z racionalizacijo poslovanja in liberalizacijo svetove trgovine pričelo uvajati razmišljanje o MSP in prestrukturiranju velikih podjetij. S Sloveniji smo bili priča tem dogodkom v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja. Za uprizoritev številčnega podatka navajamo, da se je v obdobju od 1972 do 1998 v državah članicah OECD število podjetij povečalo z 29 milijonov na 45 milijonov (Žakelj, 2004, str. 42; Šivic, 2014).

V današnjem globalnem poslovnem okolju sta zmožnost hitrega odzivanja na nove poslovne izzive ter pravočasne preobrazbe inovativnih idej pomembna elementa delovanja MSP. Rezultati raziskovalno-razvojnih in inovacijskih dejavnosti, ki vodijo v nove izdelke ali storitve so ključni elementi uspešnega in dinamičnega gospodarstva. Ker so MSP pri svojem poslovanju pogosto bolj prilagodljiva kot velika podjetja, postopoma prevzemajo hrbtenico uspešnih nacionalnih gospodarstev. Pri tem gospodarstva postajajo neposredno ali posredno bolj odprta za poslovne partnerje velikih mednarodnih podjetij, saj domači trg v mnogih primerih ne zadostuje več, zlasti za podjetja v obmejnih regijah posamezne države. Dinamična narava MSP je danes vrednota izpostavljenosti gospodarstva, ki ima kljub konkurenci na razvitih trgih visoko dodano vrednost. MSP so kazalniki razvoja in rasti blaginje prebivalstva, skupaj s trajnostnim razvojem pa jim pripisujemo ključno vlogo gospodarske rasti v OECD in državah EU. V državah OECD je več kot 95% vseh podjetij MSP in v večini držav članic zagotavljajo med 60% in 70% delovnih mest v predelovalnih dejavnostih in več kot 50% zaposlitve v celotnem zasebnem sektorju. V EU je ekonomski in socialni pomen MSP še večji, saj so v letu 2000 bila MSP v deležu 99,7% vseh podjetij v EU in zaposlovala 66,2% vseh angažiranih oseb v zasebnem sektorju (Žakelj, 2004, str. 14).

Interes za MSP se zmanjša, če pogledamo nekatere druge kazalnike. MSP so angažirala 72,3% vseh zaposlenih in ustvarila 67,9% prometa in 62,8% dodane vrednosti v faktorskih stroških. Čeprav se je v letu 2012 število MSP v primerjavi z letom 2008 povečalo za 10,1%, so v teh

podjetjih angažirali 7,5% manj zaposlenih in ustvarili manj prometa (za 3,3%) in dodane vrednosti (za 13,8%). Število velikih podjetij se je v obdobju 2008–2012 zmanjšalo za 16,7%. Tudi v drugih državah članicah EU so leta 2011 prevladovala MSP (99,8%). MSP v EU nimajo tako pomembne vloge kot v Sloveniji, saj so v EU angažirala manj ljudi (67,2%) in ustvarila manjši delež dodane vrednosti (57,9%) in prometa (55,8% prihodkov) od prodaje). Pri ustvarjanju prihodka imajo MSP pomembno vlogo v petih državah članicah EU na Portugalskem, v Estoniji, na Malti, v Latviji in Luksemburgu. V Veliki Britaniji pa so več kot polovico prihodkov od prodaje ustvarila velika podjetja (Šivic, 2014).

Pomen MSP v gospodarstvu narašča s prestrukturiranjem velikih podjetij, s prenašanjem dela nalog v zunanje izvajanje, zmanjševanjem števila angažiranih zaposlenih in zmanjšanjem velikosti velikih podjetij. Storitve danes predstavljajo večinski delež domačega BDP. Zato tudi ni čudno, če MSP delujejo v največji meri v storitvenem sektorju gospodarstva. Zanimivo je, da v Lihtenštajnu predstavlja storitveni sektor z MSP celoten BDP. MSP so najbolj značilna v turizmu, trgovini, komunikacijsko informacijski tehnologiji in gradbeništvu.

Podjetništvo ima pomembno vlogo pri izboljšanju učinkovitosti dodeljevanja kapitala in ustvarjanju novih delovnih mest. Prispeva tudi k gospodarskemu uspehu in socialni vključenosti. Ustvarjanje in rast novih podjetij ustvarja konkurenčni pritisk na obstoječa podjetja, ustvarja nove ideje in inovativne pristope, kar vodi k bolj raznolikim izbiram in večji vrednosti izdelkov in storitev za potrošnike. Krepitev podjetništva ima pomembno vlogo pri spodbujanju skladnega regionalnega razvoja in rasti zaposlenosti, zlasti v zaostalih regijah, kar lahko prispeva k povečanju produktivnosti v celotnem gospodarstvu.

Razgibana in živahna panoga podjetništva je ključna za primeren gospodarski razvoj. Podjetniki so osebe, ki uvidijo priložnosti, znajo tvegati, so inovativni in zmorejo razvijati nove izdelke in storitve. Rezultat takega dela je ustvarjanje, rast, krčenje in propad podjetij, kar mnogokratno vodi k gospodarski rasti. Visoke stopnje vstopa novih podjetij omogoča hitrejša prilagajanje gospodarstva pametni specializaciji in izkoriščanje atraktivnih priložnosti. Hkrati vstop novih podjetij povečuje konkurenco, kar posledično spodbudi obstoječa podjetja v boju za tržne deleže, da prestrukturirajo in izboljšajo svoje poslovanje ali povzročijo izstop le teh s trga in s tem izboljšajo dodelitev virov.

1.5.1 Podjetništvo rodbin

Podjetništvo rodbin je zanimiva vrsta podjetništva največkrat poimenovana kar družinsko podjetništvo. Ker pa je danes opredelitev družine lahko širša kot je bila nekoč je potrebno poimenovanje nekoliko prilagoditi, saj gre v delitveni ekonomiji COOL družbe za partnersko skupnost dveh oseb istega ali različnega spola. Vedeti je namreč potrebno, da četudi slovenska zakonodaja ne omogoča družine dveh oseb ampak le dveh oseb različnega spola, pa moramo v primeru partnerske skupnosti tudi z otroci, pridobljene v bolj demokratičnih in naprednejših evropskih državah, tudi v Sloveniji priznati tako partnersko skupnost (družino). Torej, menimo, da je danes v drugi dekadi enaindvajsetega stoletja boljši izraz za družinsko podjetništvo, podjetništvo rodbin. Po SSKJ je rodbina skupina ljudi, ki jih vežejo sorodstvene vezi.

Za podjetništvo rodbin so značilni številni dejavniki, ki so lahko lastništvo, sorodstvene vezi med člani rodbine, prehod med generacijami ali splet različnih dejavnikov skupaj. Ključna značilnost podjetništva rodbin je, da je podjeje v lasti te rodbine. Velik delež podjetništva rodbin lahko najdemo v hotelski industrij v Avstriji. Poznamo tudi druge panoge, kjer se tak pristop podjetništva uveljavlja v večjem merilu, še posebej v ZDA, zahodni Evropi in Aziji, saj predstavlja kar 75% BDP. Te panoge so predvsem predelava lesa, gostinstvo, trgovina in odvetništvo. Podjetništvo rodbin ima tako pozitivne kot negativne lastnosti (Šuštar, 2011, str. 63). Pri tem se kot prednosti največkar navajajo kot fleksibilnost delovnega časa, nasledstvo, razmišljanje na dolgi rok, ustrezna kapitalska opremljenost, primerno razporejeno delo in odločitve se sprejemajo (na) hitro.

Podobno kot pri vsaki drugi panogi tudi pri podjetništvu rodbin obstajajo nekateri negativni dejavniki. Slabosti se kažejo v čustvih, medgeneracijski različnosti in predaji posla med generacijami. To so tudi dejavniki, zakaj mora imeti podjetje jasno določene dolgoročne cilje in dolgoročno razvojno strategijo poslovanja. Prav tako pa je nujno, da uspe v poslovnem procesu uspešno razmejevati čustveni vidik od poslovnega pristopa.

Podjetništvo rodbin se neprestano in hitro razvija. Na svetu poznamo nekaj uspešnih MSP, ki so prerasla že v velika podjetja: Mercedes-Benz, Levi Strauss & Co., Ford, Fiat, BMW, Lego, Tetra Pak, Ikea.

1.5.2 Žensko podjetništvo

Znanstveniki (Starc in sod., 2014, str. 23) žensko podjetništvo obravnavajo ločeno od klasičnega podjetništva zaradi posebnosti dela pri podjetnicah in zaradi posebnosti od moških vlog, ki jih sprejemajo in izvajajo v življenju. Podjetnice so bile del drugačnega sistema socializacije, ki je oblikoval vrednote in vedenja in danes prispevajo smernice k družbi in gospodarski dejavnosti. Zaradi številnih vlog, ki jih ima oseba ženskega spola jim časovne omejitve otežujejo uspešno spopadanje s poslovnimi izzivi. Poklicno načrtovanje in uporaba različnih oblik pomoči pri ustanavljanju in vodenju podjetja je eden izmed izzivov. Nadalje je pomanjkanje neformalnih povezav, ker ženske zmožnosti uspeha tega dejavnika premalo poznajo in je zato njihova vključenost v različne organizirane mreže šibka. Nadalje se kot dejavnik pokaže pomanjkanje ustreznega znanja in izkušenj, kljub temu, da so po nekaterih raziskavah podjetnice bolj (formalno) izobražene. Nenazadnje tudi drugi avtorji podjetnicam pripisujejo pomanjkanje samozavesti kot stereotipnega mišljenja, ki spremlja vse ženske, tudi tiste z zadostno stopnjo samopodobe za uspešno in učinkovito sodelovanje (Lerner in sod. 1997, str. 317).

MSP so podjetja, ki postavljajo priložnosti za aktivno zaposlitev s podjetniškimi idejami ter so osnova razvoja v EU. Zato je bila leta 2000 v Feiri na Portugalskem sprejeta Evropska listina za mala podjetja, ki opredeljuje 10 glavnih področij za razvoj MSP, s katerimi si Evropska komisija prizadeva zagotoviti najugodnejše pogoje za njihov razvoj in spodbuditi posamezne vlade, da pritegnejo male podjetnike. V okviru teh prizadevanj je EU namenila posebno pozornost in podporo določenim skupinam podjetnikov (ženske, mladi in etnične manjšine). Leta 2000 je bila ustanovljena Evropska mreža za spodbujanje ženskega podjetništva (WES). Leta 2015 je bilo v mrežo vključenih 31 evropskih držav (EU 28, Islandija, Norveška in Turčija). Delegati na WES predstavljajo centralne vlade in institucije, ki so odgovorne za razvoj ženskega podjetništva. Članice WES-a nudijo nasvete, podporo, informacije in stike s trenutnimi ukrepi za podporo podjetnicam (Evropska komisija, 2015; a; b), ki ga v Sloveniji izvaja društvo 500 podjetnic. Pravilo in vodilo 500 podjetnic je, da naj bodo podjetnice vidne in prepoznavne. Boriijo se za vzpostavljanje ženskam prijaznega okolja za podjetništvo. Vsako leto opozorijo nase z dogodkom 500 podjetnic, katerega obiskuje vedno več (novih) podjetnic. Z dogodkom podpirajo pomen in ugled obstoječih ženskih podjetij. Za podporo takšnim ukrepom WES sprejema nekaj ciljev, kot so partnerstvo v dialogu z EU, mreženje z obstoječimi

povezavami in organizacijami, izmenjava informacij in dobrih praks ter internacionalni projekti.

Slovenija je bila povabljen k sodelovanju v letu 2007. Po deležu podjetnikov v prebivalstvu je Slovenija na 24. mestu med 24 evropskimi državami. Moški še vedno močno prevladujejo. Tako kot pri moških se je tudi v letu 2007 večina podjetnic zaposlila iz starostne skupine 25–34 let.

Nasvet: Na spletni strani Evropske komisije analiziraj žensko podjetništvo. V iskalnik vpiši iskalni niz: »European network to promote women's entrepreneurship«.

Vsekakor poleg podjetništva rodbin in ženskega podjetništva poznamo tudi druge oblike podjetništva kot so malo gospodarstvo in obrt, dinamično podjetništvo, notranje podjetništvo, podjetništvo na domu, kooperative, podjetništvo v nepridobitni dejavnosti, franšizing in e-podjetništvo.

1.6 Gospodarsko okolje in ključni dejavniki, ki vplivajo na delovanje MSP

Dejavniki, ki vplivajo na podjetniški proces in se med državami močno razlikujejo so lahko (med)kulturni, družbeni, politični dejavniki, hkrati pa so odvisni od mobilnosti virov tveganja in tudi od ustvarjanja podjetniških priložnosti. Dejavniki, ki ovirajo podjetništvo, so lahko izobraževalni sistem in andragoški pristop do angažiranih oseb v zaposlitvenem sektorju gospodarstva, pa tudi pravni akti in druge ovire, ki ovirajo ustanavljanje ali širitev obstoječih poslovnih dejavnosti. V podjetništvu so značilne tudi velike regionalne razlike. Vsaka država ima posamezna območja z nadpovprečno stopnjo podjetniške dejavnosti v primerjavi z državnim povprečjem. Nekatere regije so znane po grozdih dinamičnih podjetij. Na razvoj takšnih poslovnih povezav vplivajo socialni kapital, intelektualni kapital in lokalna poslovna omrežja, pa tudi država z ukrepi politike pametne specializacije. Grozdenje je lahko še posebej koristno za mala podjetja, saj zaradi majhnosti pogosto ne morejo sami financirati izobraževanja zaposlenih, raziskav in razvoja ter trženja. Za uspešne grozde je značilno nadaljevanje ustanavljanja povezanih podjetij (Žakelj, 2004, str. 15).

Globalizacija je povečala konkurenčni pritisk na podjetja v proizvodnih dejavnostih in drugih industrijah v državah z visokimi stroški dela, strogimi okoljskimi predpisi in spremenljivimi

davčnimi stopnjami. To je povzročilo prenos proizvodnih zmogljivosti na države z nižjimi stroški. Hkrati je uporaba pametne specializacije povečala produktivnost, razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) pa je pripomogel k odpiranju trgov za nove izdelke, kot so osebni računalniki, programska oprema in storitve, ki temeljijo na IKT. Ti izdelki so pomenili resnično (r)evolucijo v modernizaciji proizvodnih procesov in hkrati omogočili hitro rast storitvenega sektorja in vključevanje v dobo delitvene ekonomije COOL družbe.

Tehnološke spremembe, zlasti na področju IKT, prinašajo nove poslovne priložnosti in avanture za številna podjetja. Te spremembe olajšajo dostop do znanja (e-izobraževanje), ustvarjajo nove tržne priložnosti (»sharing« (deljenje)) in uvajajo inovativne pristope k organizaciji proizvodnje (analiza obstoječih procesov – čas, količina oseb, denar). Naložbe v človeški kapital in več možnosti za izobraževanje in usposabljanje prav tako prispevajo k ustvarjanju bolj usposobljene in mobilne delovne sile (Žakelj, 2004, str. 15).

Novosti odpirajo nove priložnosti za spodbujanje podjetniških pobud, še posebej na področju storitev. Zaradi vse bolj zapletenih proizvodnih procesov se povečuje potreba po različnih specializiranih vložkih. Razvoj IKT poleg tega zmanjšuje stroške prenosa znanja in stroške vložkov zunanjih dobaviteljev. Liberalizacija mednarodne trgovine podjetjem, ki poslujejo na določenih tržnih nišah, omogoča, da delujejo globalno.

Po drugi strani pa hitra širitev informacij, ki so na voljo v današnjem gospodarskem okolju, otežuje uspešno upravljanje MSP. Ko ta podjetja v svojem poslu presegajo lokalne trge, imajo pogosto težave pri razumevanju novega pravnega okolja ter potreb in želja novih kupcev. Stroški pridobivanja informacij, potrebnih za delovanje na novih trgih, so za MSP nesorazmerno visoki. Obenem se ta podjetja soočajo tudi s težavami pri dostopu do trga kapitala. Druga ovira je denarni tok, ki v MSP niha veliko več, kot je to značilno za velika podjetja, kar povečuje nestalnost, s katero se MSP spopadajo pri svojem razvoju.

Poznamo več različnih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje MSP. Razdelimo jih lahko na eksterne in interne dejavnike. Eksterni dejavniki so tisti, na katere težje vplivamo, ali pa na njih ne moremo vplivati. Večinoma so to monetarni, fiskalni dejavniki makroekonomske politike države, trgovinska liberalizacija (npr. EU) ali restriktivna (zaviralna, npr. Severna Koreja) politika države ter delovanje upravnih in državnih organov. Negativno okolje, ki so lahko

restriktivna trgovinska politika, visoke davčne stopnje, recesija, lahko negativno vpliva na rast in razvoj MSP.

Interni dejavniki so dejavniki znotraj MSP, na katere lahko lastniki ali menedžerji vplivajo. Ti dejavniki vključujejo dostop do informacij, dostop do najnovejše tehnologije in sodobnega znanja. Poudarja se tudi izobražen kader, dobra delovna sila in primeren dostop do finančnih virov, ki so lahko dolžniški ali lastniški viri, tvegani kapital ali plačilo proizvodov / storitev v naprej prek spletnih portalov. Slednje je odvisno od razvitosti finančnih trgov in vpletenosti posamezne regije ali države v podporne ukrepe integracije ali sveta.

1.6.1 Eksterni faktorji delovanja MSP

Slovenija je z vstopom v evropsko denarno unijo (EMU) sprejela delovanje v ustreznem in umirjenem makroekonomskem okolju, ki je osnova za uspešno delovanje MSP. Pred tem, o.p. 2004, je Slovenija imela izjemno razgibano monetarno in fiskalno politiko na področju denarja in davkov. Še posebej je bila visoka inflacija. Visoka inflacija je bila v Sloveniji značilna vse od razvoja hiperinflacije ob koncu osemdesetih let prejšnjega stoletja. Visoka inflacija izkrivlja vrednost denarja. Delovanje MSP je v takem okolju oteženo, saj se težko postavi ustrezna cena proizvodu ali storitvi. Cena pa je edini dejavnik marketinškega spleta, ki prinaša prihodek podjetju. Prihodek je najpomembnejši element delovanja podjetja. Po pomembnosti je pred stroški.

Poleg opisanih makroekonomskih dejavnikov, ki vplivajo kot eksterni faktorji na delovanje MSP, se v posamezni državi EU, kot tudi v Sloveniji, še vedno srečujemo z veliko stopnjo administrativnega dela z državo. Država oblikuje regulatorno okolje za preprečevanje monopolistične konkurence in monopolov, tržnih anomalij ter tudi ustrezno okolje za spodbujanje podjetniškega udejstvovanja, ki z ustreznimi jamstvi znižujejo transakcijske stroške. Nasprotno pa negativno delovanje države z regulatornimi transakcijami za podjetja negativno vplivajo na konkurenčnost gospodarstva tako doma kot v tujini. Na drugi strani ne smemo pozabiti, da MSP v ugodnem okolju tako makroekonomskem kot s transakcijskimi stroški, omogoča rast BDP in rast zaposlovanja. EU in Slovenija sta se dokumentih zavezali k oblikovanju MSP prijaznega regulatornega in administrativnega okolja.

1.6.2 Interni faktorji delovanja MSP

Eden izmed pomembnih, če ne celo ključnih elementov ali faktorjev internega delovanja MSP so informacije. Informacije so ključnega pomena za pridobivanje vizije o novih tehnologijah, surovinah, materialih, novih trgih in različnih virov financiranja delovanja MSP. Informacije imajo za MSP v odstotku celotnih stroškov velik delež celotnega stroška zato se MSP podjetja povezujejo v mreže, grozde ali druge sodobnejše oblike kot so Co-working (skupni prostor za delo več MSP), Co-founding (skupno financiranje več MSP) in druge oblike pridobivanja informacij, med katere lahko uvrstimo lokalne podjetniške centre in Erasmus za mlade podjetnike (Erasmus for Young Entrepreneurs). Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo je, skupaj s kohezijskimi sredstvi EU, Evropskega sklada za regionalni razvoj, kot pomoč oziroma podporo MSP oblikoval točko VEM in Slovenski podjetniški sklad.

Nasvet: Analiziraj spletno stran Erasmus za mlade podjetnike in testno prijavi poslovni načrt na omenjeno spletno stran.

Večkrat poudarjeno je sodelovanje med akademijo in MSP. MSP lahko poleg sodelovanja z velikimi podjetji do mnogih informacij pridejo tudi prek sodelovanja z univerzami, neposrednimi tujimi investicijami ali skupnim izkoriščanjem IKT tehnologije za praktično uporabo. Slednje je še posebej pomembno saj si MSP ne morejo kupiti vseh individualnih naprav IKT.

V obdobju ekspanzije se MSP množično ukvarjajo z iskanjem ustrezne delovne sile. Faktorjev, ki delujejo na iskanje strukturno primerne, izobražene in delovno voljne delovne sile je več. Med njimi velja izpostaviti pasivnost MSP pri iskanju delovne sile. Podobno kot velika podjetja tudi pri MSP gradijo kadrovskega potenciala na »ad hoc« verziji kar bi opredelili kot, ko se pojavi potreba po delavcu bomo dobili delavca prek oglasa. Običajno temu ni tako, saj je v Sloveniji prost potencial delovne sile majhen, ker imamo nizko stopnjo brezposelnosti. Ta se v času ekspanzije, gledano na dolgoročni krivulji, giblje okoli naravne štiri odstotne stopnje brezposelnosti in v času krize blizu desetim odstotkom. V letu 2018 je bila stopnja brezposelnosti 5,1%, leta 2013 10,1%, leta 2008 4,1% in leta 1986 1%.

Nasvet: Glede na stopnjo brezposelnosti opredeli tista leta za katera se lahko reče da je ekonomija bila v ekspanziji. Dodatni opredeli leta katera lahko glede na stopnjo brezposelnosti opredelimo kot krizna leta. Podatke pridobi iz statističnega vira.

Običajno je slovenska brezposelnost strukturne narave, tako da vedno primanjkuje ustrezne delovne sile, torej delovne sile deficitarnih poklicev. Zato morajo MSP ubrati spremenjeno pot izbora in nabora svojega kadra, prek sodobnih mrež, kot je na primer LinkedIn. Še posebej pa je pomembno da se za nabor kadra držimo aktivnega iskanja kadrov in ne stremimo le k oglasu na internetu ali časopisju. Predlaga se uporaba mednarodnih mrež ali portalov na en klik kot je na primer Indeed. Vse omenjeno je potrebno tako za inovativne MSP kot uveljavljene MSP. Ustrezna delovna sila pa je pogoj za delovaje na konkurenčnem trgu.

Finančni viri zagotavljajo delovaje in razvoj MSP. Dostop do finančnih virov je odvisen od regije, države in celotne EU. Za delovanje MSP so na voljo različni viri financiranja od co-foundinga, portalov za inovativna podjetja, videoposnetkov objavljenih na ustreznih portalih, bančnih kreditov, poslovnih angelov, rizičnega kapitala, in drugih kapitalskih financiranj. Pomembna elementa financiranja sta tudi financiranje neopredmetenih – tekočih sredstev ter znanje. Izobraževanje in usposabljanje postajata danes ključna dejavnika dolgoročne konkurenčnosti. Pomembno za izobraževanje je, da je potrebno investirati danes, da bo MSP imelo korist čez deset ali dvajset let. V Sloveniji poznamo nekaj ustreznih inštitucij, ki se ukvarjajo s pomočjo pri financiranju. To so Slovenska izvozna in razvojna banka, Slovenski podjetniški sklad, Slovenski regionalno razvojni sklad in Eko sklad / javni sklad.

Poleg določenega eksternega socialnega, družbenega, medkulturnega, makroekonomskega, političnega okolja in internega okolja, delujejo na podjetništvo še vsaj nekateri drugi faktorji (Rebernik in sod., 2014, str. 29):

- razpoložljivost finančnih virov;
- politike vladnih odločitev;
- nacionalni programi in programi EU;
- izobraževalni sistem in proces;
- prenos raziskav v prakso MSP;
- infrastruktura;
- konkurenčnost in odprtost trga;
- medkulturne, kulturne in družbene norme;
- izzivi podjetništva;

- ekonomska klima;
- struktura delovne sile;
- populacija;
- vzajemno delovanje političnega, institucionalnega in socialnega okvira.

Za uspešno delovanje MSP se podjetnik odloča o optimalni izbiri posameznih eksternih, internih in drugih faktorjev, ki omogoča optimiziranje stroškov in maksimiranje prihodkov ter dobička. S pojmom optimiziranje iščemo najvišjo vrednost in najnižjo vrednost funkcije stroškov znotraj nekih meja. Z besedo optimaliziranje iščemo tak model, da stroški postanejo optimalni. To pomeni, da so glede na dane možnosti najugodnejši in najboljši.

Nasvet: Opremeni kakšna je razlika med stroški, prihodki in dobičkom! Zakaj govorimo o optimizaciji in optimalizaciji stroškov? Prikaži na primeru! Kaj pa pomeni maksimiranje prihodkov/ dobička?

Krizna obdobja v gospodarski panogi, državi ali svetu še posebej močno prizadenejo MSP iz več dejavnikov (Rus, 2010, str. 98):

- zmanjševanje števila zaposlenih, ki so zaposleni za nedoločen čas;
- raznolikost proizvodnje ali ponudbe storitev je majhna;
- nižja kapitalska opremljenost;
- imajo v povprečju nižjo kreditno boniteto;
- napačen izbor virov financiranja (možnosti odlogov, valutne klavzule, obrestne mere, prihodki pred stroški (kasnejše odplačilo dolžniškega vira financiranja)).

1.7 Značilnosti MSP in razvrstitev v skupine

Podjetništvo je opredeljeno po različnih klasifikacijah in metodah. Vsekakor je pomembno, da se podjetje razvija skupaj z razvojem lastnikov in menedžerjev, ki bi naj imeli mnoga znanja za poskus ustvariti dodano vrednost z odkrivanjem poslovnih priložnosti, obvladovanjem tveganja in drugimi viri, kot na primer človeškimi in materialnimi. Neobhodno je znati pravilno razporediti fizične vire, človeške vire in finančna sredstva v vloške in izloške v transformacijskem procesu izdelka ali storitve.

Tajnikar (2006, str. 72, 73) opredeli štiri klasifikacije MSP, ki so obrtniški podjetniki, miške, sloni in gazele. Verjetno najbolj poznane v Sloveniji so gazele tudi zaradi nagrad, ki jih taka podjetja prejemajo. Vsaka izmed klasifikacij ima svoje specifične značilnosti, kjer imajo obrtniki klasično obrtniško delo, ki ni razvojno naravnano in zadovoljuje potrebe preživetja svoje družine. Miške predstavljajo mala podjetja, ki se ustanavljajo vsak in tudi vsak dan propadejo. So zanimive za dinamičen del MSP, in so nujno potrebne, da se trg neprestano razvija z vsemi priložnostmi, ki jih ponuja ali z večino izzivov, ki jih podjetniki vidijo ali želijo preskusiti.

Sloni so v manjšini v malih gospodarstvih. Gre običajno za večja podjetja, na primer srednje podjetje in se zaradi svoje velikosti običajno težje prilagajajo novostim na trgu ali spremenjenim razmeram eksternih ali internih faktorjev. So potrebi del MSP saj običajno stabilno preživijo tudi obdobje kriz. Na zadnje opredeljujemo gazele, ki so hitro rastoča podjetja. Ta podjetja so tehnološko napredna in predstavljajo dva do pet odstotkov vseh MSP. Na trg uvajajo novo tehnologijo, nove proizvode in imajo težjo (bolj kompleksno) finančno strukturo.

Uradna definicija malega in srednjega podjetja je bila prvič sprejeta v ZDA leta 1948 in zapisana v »Unites States Selective Act«, dopolnjena še leta 1953 v »Small Business Act« (Belak, 1998, str. 103). V Sloveniji je MSP opredelil prvič Zakon o gospodarskih družbah leta 1993 (Ivanko in Bergant, 1999, str. 116), mikro podjetje pa v Sloveniji takrat ni bilo uradno opredeljeno. Kasneje so sledili popravki meril, ki opredeljujejo velikost družb.

Na osnovi upravljanja in vodenja v malih podjetjih navaja Mugler (1993, str. 23) naslednje značilnosti mikro in malih podjetij:

- posebnost podjetnika vpliva na podjetje, saj je pogosto lastnik tudi vodja podjetja;
- podjetnik ima razvito mrežo osebnih stikov s kupci;
- podjetje proizvaja po naročilu kupcev;
- podjetje ima sposobnost hitrega odziva na spremembe v okolju;
- obstajajo neformalni odnosi med vodstvom podjetja in sodelavci.

Najpomembnejše lastnosti, ki ločujejo mala podjetja od velikih, so po Carson in sod. (1995, str. 77, 144) razdeljeni v več medsebojno povezanih tipskih faktorjev. Področje uporabe, kot prvi tipski faktor pravi, da MSP delujejo na lokalnih trgih, le redko na nacionalnih ali mednarodnih trgih. Tržne priložnosti iščejo v vrzelih ali na omejenem delu določenega trga, kjer velikih podjetij ni. Z vključujočim trajnostnim razvojem in z razmeroma majhnim obsegom poslovanja

tipski faktor pri MSP omejuje njihovo moč in vpliv za razvoj na trgu. Prav tako so prikrajšani pri poslovanju z dobavitelji kot velikimi podjetji z omejitvami pri pogajanjih kot so minimalno naročilo, polog in podobno. Cene določa trg. Svojina kot tretji tipski faktor pravi, da so običajno mala podjetja v lasti enega ali kvečjemu nekaj ljudi. V mnogih primerih lastnik MSP vodi in upravlja podjetje sam.

Avtonomija je četrti tipski faktor. MSP so neodvisna, ker lastnik ali poslovodja samostojno upravlja in sprejema odločitve. Poseben način upravljanja (peti tipski faktor) pomeni, da majhno podjetje vodi njegov lastnik, manager, ki na ta način združuje lastniško in upravljavsko funkcijo. Tako njegovi pogledi in značilnosti vplivajo na vse vidike poslovanja. Velikokrat so osebni cilji lastnika v skladu s cilji podjetja. Namesto, da bi načrtoval dolgoročne dejavnosti, se lastnik raje ukvarja s kratkoročnimi, taktičnimi in operativnimi vprašanji in težavami. V šestem faktorju se izpostavi organiziranje in organizacija malih podjetij, kjer je struktura v MSP preprosta, linearna in prožna, kar lastniku omogoča popoln pregled.

S poslovnim tveganjem kot sedmim tipskim faktorjem so za majhna podjetja značilna velika (finančna) tveganja. Običajno je tveganje povezano s formulo $TC = P \cdot Q$. Eden ključnih in zadnji tipski faktor je pomanjkanje finančnih virov. MSP nimajo enostavnega dostopa do kapitalnega trga.

Nasvet: S pomočjo metode pridobivanja sekundarnih podatkov za faktorsko analizo prek Statističnega urada RS in Agencije RS za javnopravne evidence in storitve pridobi deset spremenljivk o podjetjih in podjetnikih ter analiziraj spremenljivost zgoraj opisanih tipskih faktorjev.

Mala podjetja glede na tip razvitosti razvrščamo (Smole, 2000, str. 67):

- obrtniški tip malega podjetja: značilna rokodelska znanja in spretnosti ter nizka tehnološka razvitost. Zaradi omejitve trga, okolja in vodstvenih sposobnosti nima večje razvojne možnosti;
- razvojno-inovativni tip malega podjetja: značilno za ta tip podjetja je veliko specialno znanje na posameznem tehnološkem in poslovnem področju. Za ta tip je značilna hitra organska rast.

MSP so nujen sestavni del vsakega gospodarstva. Vladna politika bi morala temeljiti v smeri razvoja MSP, ki omogoča zaposlovanje in dinamiko. Še posebej je pomembno, da se podjetništvo aktivno spodbuja, tudi s subvencijami, v času ekspanzije gospodarstva, kar bi omogočilo lažjo prebroditev morebitne krize. V Sloveniji poznamo primere dobrih praks samozaposlovanja, ko Zavod RS za zaposlovanje ponuja subvencije v višini 5.000 evrov, če se posameznik, ki je brezposeln zaposli z odprtjem MSP.

1.8 Nasvet I: primer k podpoglavju žensko podjetništvo: podjetnica

Tudi droben nasvet spremeni in izboljša življenje. Še posebej, ko ga dobimo ob pravem času (Žorž in sod., 2014, str. 3). Na prvi pogled se nam zdi, da moda, posel in oblačenje nimajo nič skupnega, vendar to ni tako. Prvi vtis o nas gre prek naše zunanje podobe in našega sloga oblačenja. Ni težko biti uspešen in moden podjetnik. Danes trgovine na vsakem koraku ponujajo oblačila po ugodnih cenah z modnimi vzorci.

Dopler (2014, str. 14) razkriva nekaj koristnih nasvetov za pomoč pri oblačenju. Prvo pravilo je, da se kot podjetnica pravilno oblačimo na delovnem mestu, zato se ne zatekamo k izzivalnim oblačilom. Izogibati se je treba vzorcem živali, saj je znanstveno dokazano, da vsak vzorec živali na kupca vpliva neprijetno, saj lahko to stranki povzroči nelagodje ali vas hitro zamenja z nekom, ki ga ne jemljejo resno. Izogibamo se velikim vidnim logotipom prestižnih blagovnih znamk. Mnoge ženske hrepenijo po luksuznih torbah znanih blagovnih znamk, vendar jih na delovnem mestu ne uporabljamo, saj lahko to povzroči zavist drugih zaposlenih. Dolga leta je veljalo, da morajo biti podjetnice vedno v petah. Trendi leta 2015 narekujejo nasprotno. Za delo so primerni delovni čevlji z manjšimi petami ali udobni in elegantni čevlji, ki ne kažejo prstov. Za samo manikiro velja pravilo brez dolgih nohtov, živih in vpadljivih barv. Na obrezane nohte nanesite barve nežnih tonov, kot so bež, svetlo oranžna, svetlo rjava ali francoska manikira. Izbira barv pravi, da karseda uvrščamo enobarvne kose oblačil in kostumov, primernejše so modernejše barve, vendar kvečjemu le dve barvi hkrati. Srajce, bluže, jakne in druge kose oblačil je treba zlikati. To bo na ljudi delovalo še bolj resno, vi pa boste delovali kot ženska, ki skrbi zase in za svoj videz. Ličila naj ne bodo preveč izrazita. Vsaka poslovna ženska bi morala imeti svoj stil oblačenja.

Vprašanja za ponavljanje:

1. Kaj je podjetništvo?
2. Kaj je ideja?
3. Kolikšen delež podjetij predstavljajo podjetja MSP? Kaj pomeni kratica MSP?
4. Kdaj se odločimo za podjetništvo?
5. Katere vrste podjetništva poznamo? Si že slišal za 500 podjetnic? Poberskaj na svetovnem spletu in napiši kaj pomeni besedna zveza »500 podjetnic«!
6. Opredeli makroekonomske dejavnike za delovanje MSP! Napiši vrednosti, ki so spodbujene (zaznane) v številkah. Napiši vrednosti, ki pomenijo, da je v državi kriza na makroekonomski ravni.
7. Katere eksterne dejavnike še poznaš? Opiši jih!
8. Napiši ključne interne dejavnike delovanja MSP.
9. Razvrsti MSP po skupinah glede na povprečno število zaposlenih.
10. Napiši ime firme štirih velikih podjetij v Sloveniji!

2 USTANOVITEV PODJETJA

Ko boste preštudirali to poglavje boste sposobni:

- obvladovati razlago o pojmu gospodarske družbe;
- razumeti pojem samostojnega podjetnika;
- obvladovati poslovni načrt podjetja ali procesa;
- obvladovati zakon o gospodarskih družbah v delu oblike podjetja;
- ponoviti nekatere računovodske pojme za potrebe finančnega plana v poslovnem načrtu.

Oblike organiziranosti družbenega dela so vselej odsev družbenoekonomskih odnosov dane družbe. Organiziranost celotnega družbenega dela, v katerikoli njeni razsežnosti (upravljalni, poslovni ali izvršilni), je sredstvo za uresničevanje želenih ciljev. Vladajoči razred v vsaki družbi gradi svoj sistem organiziranosti družbenega dela, prek katerega in v okviru katerega vzpostavlja in razvija želene produkcijske in družbenoekonomske odnose.

V splošnem lahko gospodarsko družbo opredelimo kot skupnost ljudi, ki so med seboj povezani na različne načine in z določenimi skupnimi interesi. S pravnega vidika pa je družba skupnost oseb, ki so med seboj povezani z določenim pravnim poslom, imajo skupne cilje in določeno organizacijo v okviru katere posamezni člani družbe delujejo (Ivanko in Bergant, 1999, str. 13).

Pet stopenj podjetniškega procesa. Biti podjetnik? Tukaj je pet stopenj katere preučite. *Zaveza:* zbrati moramo svoje misli in postavimo nekaj resnih vprašanj: ali imamo dobro poslovno idejo?; ali imamo vse kar potrebujemo, da postanemo podjetnik?; imam zadostno podporo?; imamo finančna sredstva?; ali je podjetje prednost pred ostalimi cilji v življenju? *Izbor in ocenjevanje.* Ali trg potrebuje izdelek/storitev, ki jo želimo ponuditi?; je na trgu izdelek, ki je nepopoln in ga lahko izboljšamo?; z vstopom na trg imamo konkurenčno prednost? *Pravila za oblikovanje dobrega poslovnega načrta.* Pri zasnovi uspešnega podjetja je ena izmed pomembnejših stvari, ki se jim je potrebno posvetiti z zadostno mero časa, potrpežljivosti ter ustrezna mera znanja, pripravljen in dober poslovni načrt, če želimo doseči želen uspeh! To je verjetno najtežja stopnja podjetniškega procesa. *Vrednotenje in načrtovanje.* Ko je ideja dozorela jo je potrebno analizirati in razdelati v strateški plan, finančni plan, operativni plan in v logistično strukturo. *Izvajanje in viri.* Na koga se lahko obrnemo za nasvet/pomoč?; viri kapitala; specialisti za pomoč pri ustanovitvi podjetja. Zunanji nasveti za podjetje in velikost

podjetja so dobri viri za končno odločitev o ustanovitvi podjetja. Pri tem se odločimo tudi za organizacijsko obliko podjetja.

2.1 Pojem gospodarske družbe

Podjetja, ustanovljena z namenom opravljanja pridobitne dejavnosti so na trgu s statusom pravne osebe. Podjetja veljajo za trgovska podjetja tudi, če v skladu z zakonom v celoti ali deloma opravljajo dejavnost, ki ni dobičkonosna. Za podjetja je značilno, da nastanejo na podlagi nekega pravnega posla, so pravne osebe, registrirajo se na ustreznem uradu, imajo lastno opredelitev delovanja in upravljanja in izvajajo dobičkonosno dejavnost na trgu.

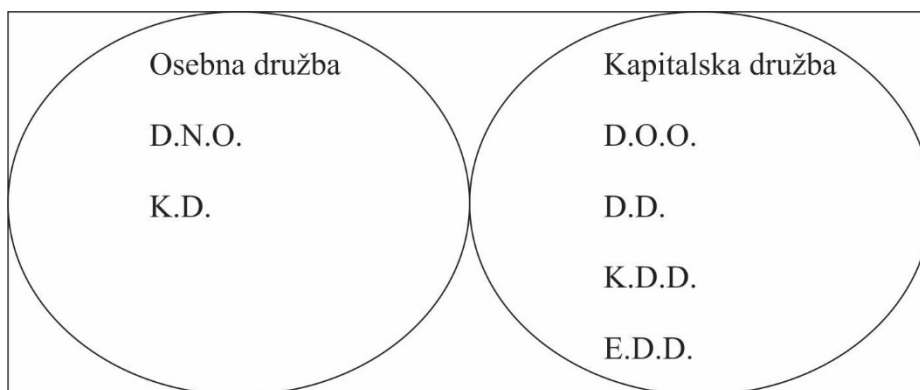
Poleg že omenjenih skupnih značilnosti podjetij obstajajo tudi druge značilnosti za nekatere vrste podjetij, kot je obvezno združevanje kapitala pri delniških družbah in pri družbah z omejeno odgovornostjo, posebna odgovornost članov družbenikov za obveznosti družbe pri družbi z neomejeno odgovornostjo in komanditni družbi, posebno dovoljenje za ustanovitev in delovanje kot na primer na področju bančništva, zavarovalništva in drugo. Družbe lahko razvrščamo po različnih podlagah in merilih. Podlaga za razvrščanje je lahko oblika, dejavnost, odgovornost, število družbenikov, način upravljanja idr.. Najpogosteje družbe razvrščamo na osebne in kapitalske družbe. Ustanovitelj družbe ali gospodarskega interesnega združenja je lahko vsaka fizična ali pravna oseba, če zakon ne določa drugače (Ivanko in Bergant, 1999, str. 25). Podjetja so organizirana v oblikah (slika 1) korporacijske osebne družbe, kamor uvrščamo družbo z neomejeno odgovornostjo in komanditno družbo ali korporacijske kapitalske družbe, kamor uvrščamo družbo z omejeno odgovornostjo, delniško družbo, komanditno družbo in evropsko delniško družbo.

V primeru korporacijskih osebnih družb gre za združitev oseb, za korporacijske kapitalske družbe pa združitev kapitala. Zato je v prvem primeru med lastniki poudarek na osebnih partnerskih odnosih, medtem ko je pri korporacijskih kapitalskih družbah poudarek na kapitalu, ki so ga združili v kapitalski družbi. Korporacijske kapitalske družbe predstavlja ali združuje zaprti krog ljudi, med katerimi obstaja visoka stopnja zaupanja in so povezani s prijateljskimi ali sorodstvenimi vezmi. Raven osebne interakcije med člani družbe je precej visoka. Partnerji so običajno dejavni pri poslovanju podjetja in so partnerji s statusom so-podjetnika. Podjetja ne potrebujejo minimalnega kapitala in so ustvarjena na pogodbeni osnovi. Člani družbe odgovarjajo z vsem premoženjem. Pri pravnih poslih se osebna partnerstva pojavljajo z imeni

njihovih partnerjev. Ko gre za obdavčenje, imajo korporacijske osebne družbe določene ugodnosti. Pri upravljanju takih družb se praviloma oblikuje skupna volja s soglasjem vseh partnerjev.

Pri korporacijskih kapitalskih družbah je poudarek na združevanju kapitala. Za ustanovitev korporacijske kapitalske družbe je predpisani minimalni kapital kot jamstvo za obveznosti družbe. Med partnerji je manj povezanosti in zaupanja kot pri osebnih podjetjih. Krog članov kapitalske družbe je odprt in spremembe v članstvu so možne, ne da bi ogrozili obstoj korporacijske kapitalske družbe. Korporacijska kapitalska družba; delničarji praviloma niso sopodjetniki, ampak vlagatelji. Sredstva družbe so ločena od sredstev družbenikov. Delničarji ne odgovarjajo za obveznosti družbe s svojim premoženjem, razen v izjemnih primerih s posebnimi zakonskimi normativi prisilne poravnave.

Slika 1: Razvrstitev gospodarskih družb



Vir: Lastni vir, 2015.

Vsakdo od nas je globoko v sebi podjetnik. Za podjetnike postane preživetje del vsakdana (Girard in sod., 2012, str. 57, 58). Podjetništvo se mora spreminjati in prilagajati glede na potrebe v svetu povpraševanja kupcev in s tem povezane populacije.

2.2 Samostojni podjetnik

Danes je najpomembnejša oblika v MSP podjetnik. Podjetnik je fizična oseba, ki samostojno opravlja pridobitno dejavnost na trgu znotraj organiziranega podjetja (SPIRIT, 2015). Podjetje fizične osebe v (nazivu) firme vsebuje ime podjetnika, skrajšano označbo samostojnega podjetnika (s.p.), šifro dejavnosti in vse dodatne sestavine.

Nasvet: Na vstopni točki za registracijo podjetnika fizične osebe s.p. navidezno odpri svojo firmo.

Firma je ime, s katerim podjetje posluje. Podjetje ima lahko dodatne elemente firme, ki družbo podrobneje označujejo, vendar pa ne smejo zavajati ali zavajati glede vrste ali obsega poslovanja ali bi ga lahko zamenjali s podjetjem ali razlikovalnim znakom druge osebe ali bi kršili pravice drugih. Podjetje ne sme vsebovati imen ali znakov tujih držav ali mednarodnih organizacij. Besedo Slovenija ali njene izpeljanke in okrajšave ter zastavo in grb Republike Slovenije lahko vpišete v podjetje le z dovoljenjem Vlade Republike Slovenije.

Podjetnik lahko uporablja tudi skrajšano podjetje z vsaj imenom, priimkom in končnico »s.p.«. Danes se za samostojno podjetniško pot odločimo hitro in enostavno. Omogočen je dostop prek portala VEM. To je portal za podjetja in podjetnike. Ko razmišljamo o ustanovitvi podjetja ali širjenju posla na nove dejavnosti, najprej preverimo svojo poslovno idejo in definiramo poslovni načrt. Preverimo tudi, če se za opravljanje dejavnosti zahtevajo kakšni pogoji in določimo poslovno obliko podjetja. Odločimo se, ali je ideja poslovna priložnost (izziv) in kakšen je potencial za njeno uresničitev. Poslovni načrt je osnova za uspešno poslovanje. Lahko je tudi ključni instrument za pridobitev potrebnih virov sredstev. Državne donacije (subvencije, kreditirana posojila, sofinancirane obresti) so namenjene spodbujanju zagonskih podjetij z inovativnimi izdelki ali storitvami, ki bi potencialno hitro rasla.

V letu 2017 je v Sloveniji bilo registrirano delujočih 195.756 podjetij. Zaposlovala so 881.920 aktivnih ljudi in ustvarila so 108.840 milijonov evrov prihodkov. Od teh podatkov je 346 velikih podjetij ustvarilo 270.739 delovnih mest in 38.703 milijona evrov prihodka (<https://pxweb.stat.si/SiStat>).

Za vsako podjetje je pomemben poslovni načrt. Poslovni načrt izdelujemo na začetku pred odprtjem podjetja ali pa v fazi rasti za posamezni oddelek, proces, izdelek ali storitev. Izdelani poslovni načrt v pisni obliki ali v obliki videoposnetka je obvezen sestavni del vsake vloge na javni razpis, množičnega financiranja, financiranja s strani bank, poslovnih angelov ali drugih virov. Evropska komisija namenja Sloveniji približno 691 milijonov evrov dodatnih naložb za večjo dostopnost financiranja za okoli 3.610 MSP s tržno kapitalizacijo.

Skladi za finančno podporo omogočajo predložitev poslovnih načrtov v kateri koli obliki. Zahteva je, da so podatki in poslovne ideje v poslovnem načrtu dovolj jasni, da razkrijejo

pogoje, ki ekonomsko upravičujejo naložbo. Množično financiranje je danes eden priljubljenih načinov financiranja poslovne ideje. Omenimo dva najbolj značilna: Kickstarter in Indiegogo.

Nasvet: Na vajah, potem ko boste pripravili papirni del Kanvas poslovnega načrta, izdelajte tri minutni videoposnetek za predstavitev na Kickstarterju. Za pomoč pogledajte spletno stran Mladega podjetnika in YouTube.

2.3 Poslovni načrt

Predlogi poslovnih načrtov navedeni v nadaljevanju ustrezajo zahtevanim kriterijem za pripravo poslovnih načrtov za MSP. Poslovni načrt je dokument, s katerim opredelimo aktivnosti in način delovanja in upravljanja podjetja. Njegova vloga je v tem, da deluje kot načrt za doseganje postavljenih ciljev in da nas vnaprej opozori na morebitne težave, ki bi lahko vplivale na uspešnost podjetja (Bučar, 1998, str. 98). Nekatera podjetja poslovni načrt poimenujejo z drugimi besedami kot na primer rentabilnostni izračun, izračun uspešnosti poslovanja, vizija poslovanja itd.. Priporočljivo je, da se ta poimenovanja ne (po)mešajo z drugimi pojmi v ekonomiji ali podjetništvu. Prav zaradi tega se je v slovenskem jeziku uveljavil pojem poslovni načrt.

Pri poslovnem načrtu gre za pisni dokument, v katerem podjetnik opredeli svoje cilje in načine, kako se bodo cilji dosegli. V njem je podrobneje predstavljena poslovna ideja, v čem je ta ideja izjemna, zakaj bi jo želeli izkoristiti, kakšne so možnosti za njeno izkoriščanje, potrebna sredstva, ter finančni načrt, koliko bo pri tem predvidoma zaslužil (Glas, 1994, str. 33). Poslovni načrt se uporablja za naslednje namene (Glas, 1994, str. 5, 6):

- kadar se ustanavlja novo podjetje;
- kadar se v obstoječem podjetju načrtuje nov izdelek ali načrtuje nov proizvodni program;
- kadar obstoječe podjetje širi proizvodnjo ali se odloča za nakup svojega konkurenta;
- kadar podjetje skuša pridobiti finančna sredstva iz različnih virov, ter
- kadar se podjetje namerava preoblikovati in želi preveriti, kako bi delovalo po novem.

Tabela 2: Predlog naslovov poslovnega načrta na dveh primerih

Primer 1	Primer 2	Predlog naslovov poslovnega načrta
Naslovnica	Naslovna stran	Naslovna stran
Kazalo vsebine	Kazalo	Kazalo
Povzetek za menedžment	Uvod	Uvod – povzetek za menedžment
Opis podjetja	Teoretični del	Teoretični del – podjetje
Izdelek (storitev), tržna analiza, strategija in izvedba, menedžment	Empirični del	Empirični del (podnaslovi empiričnega dela: Izdelek (storitev), tržna analiza, strategija in izvedba)
Menedžment	Zaključek	Zaključek – menedžment
Seznam virov	Literatura	Literatura
Seznam virov	Viri	Viri
Finančni načrt, priloge	Priloge	Priloga 1. Finančni načrt 2. Vaša izbira prilog

Vir: Ruzzier in sod. (2008). Podjetništvo. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, str. 282 – 361.

Poslovni načrt mora biti operativno vodilo delovanja podjetja s smernicami za doseganje zastavljenih ciljev. Njegova dolžina ni predpisana, vendar mora zajemati pomembne vsebine, ki vplivajo na uspešnost poslovanja oziroma izvedbe načrta. Seveda pa je težko opredeliti, koliko časa se utegne porabiti za njegovo pripravo. To je v prvi vrsti odvisno od zmožnosti tistih, ki ga pripravljajo in od kakovosti zanesljivih podatkov, ki jih imajo na voljo. Podjetniška zamisel mora biti v njem predstavljena na vabljev in realen način. Le tako morda dosežemo, da se potencialni investitorji resno poglobijo v njegovo izvedbo in pretehtajo možnosti svojega vključevanja v izvedbo zamisli. Osnovne značilnosti poslovnega načrta so zapisane v tabeli 2.

Sestava vsebine poslovnega načrta je pomembna, ker želimo z njim najprej prepričati samega sebe, da je podjem izvedljiv in da omogoča dovolj visoko dobičkonosnost oziroma pokrivanje stroškov in doseganje zaslužka. Obstaja mnogo raznovrstnih predlog, ki podajajo napotke o tem, kako naj bo poslovni načrt sestavljen. V učbeniku predstavljamo tri najbolj značilne in v danem trenutku (o.p. 2019) uporabljane poslovne načrte v Sloveniji. V nadaljevanju je prikazan predlog členitve poslovnega načrta, ki ga po presoji za svoj vstop v podjem uporabljajo tudi

Poslovni angeli Slovenije (Jagodič in Dermol, 2012, str. 29 – 31). Predlog predvidenih poglavij poslovnega načrta iz Poslovnih angelov Slovenije:

- 1 Povzetek
 - 1.1 Poslanstvo in vizija
 - 1.2 Cilji podjetja
 - 1.3 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha
- 2 Opis panoge dejavnosti in podjetja
 - 2.1 Panoga dejavnosti podjetja
 - 2.2 Lastništvo podjetja
 - 2.3 Načrt ustanovitve podjetja
 - 2.4 Lokacija in prostori podjetja
 - 2.5 Temelji podjetja
- 3 Izdelek ali storitev in kupci
 - 3.1 Opis izdelkov ali storitev
 - 3.2 Opredelitev kupcev
 - 3.3 Konkurenčna primerjava
 - 3.4 Poslovni proces
 - 3.5 Tehnologija
- 4 Tržna analiza
 - 4.1 Tržni segmenti
 - 4.2 Strategije za ciljne tržne segmente
 - 4.2.1 Tržne potrebe
 - 4.2.2 Tržni trendi
 - 4.2.3 Tržna rast
 - 4.3 Analiza panoge in konkurence
 - 4.3.1 Značilnosti panoge
 - 4.3.2 Delovanje distribucije
 - 4.3.3 Konkurenca in nakupne navade
 - 4.3.4 Glavni tekmeči in ključni dejavniki uspeha
 - 4.3.5 Drugi dejavniki, ki vplivajo na panogo
- 5 Strategija in izvedba
 - 5.1 Strategija
 - 5.2 Konkurenčna prednost
 - 5.3 Trženjska strategija

- 5.3.1 Pozicioniranje
 - 5.3.2 Cenovna strategija
 - 5.3.3 Promocijska strategija
 - 5.3.4 Distribucijska strategija
 - 5.3.5 Programi trženja
- 5.4 Prodajna strategija
 - 5.4.1 Načrtovana prodaja
 - 5.4.2 Programi prodaje
- 5.5 Strateške povezave
- 5.6 Terminski načrt
- 5.7 Načrtovani novi izdelki ali storitve
- 5.8 Industrijska lastnina
- 6 Menedžment
 - 6.1 Organizacijska struktura
 - 6.2 Menedžerska ekipa
 - 6.3 Vrzeli v menedžerski ekipi in svetovalci
 - 6.4 Načrt človeških virov
 - 6.5 Politika nagrajevanja v podjetju
 - 6.6 Upravni odbor, drugi lastniki in njihove pravice ter omejitve
 - 6.6.1 Upravni odbor
 - 6.6.2 Drugi lastniki in njihove pravice ter omejitve
- 7 Finančni načrt in ekonomika poslovanja
 - 7.1 Pomembne predpostavke
 - 7.2 Pridobivanje in upravljanje virov financiranja
 - 7.3 Ključni finančni kazalci
 - 7.4 Načrt izkaza uspeha
 - 7.5 Načrt izkaza denarnega toka
 - 7.6 Načrt bilance stanja
 - 7.7 Analiza točke preloma
 - 7.8 Poslovni finančni kazalci
- 8 Analiza tveganja
- 9 Strategija žetve s terminskim planom aktivnosti za prvo leto
- 10 Priloge.

S poslovnim načrtom podjetnik po sistematični načrtovani poti preveri, ali je ideja tržno, finančno in organizacijsko zrela, da jo lahko obravnavamo kot poslovno priložnost. Poslovni načrt daje podjetniku odgovor, ali je smiselno ustanoviti lastno podjetje, v katerem bo razvijal poslovno priložnost. Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu in strategije, s katerimi namerava doseči te cilje (Ivanko in Bergant, 1999, str. 42).

Slovenski podjetniški sklad je pripravil elektronsko verzijo poslovnega načrta, ki je v pomoč vsem podjetnikom. Vsebina poslovnega načrta Slovenskega podjetniškega sklada je navedena v nadaljevanju (Slovenski podjetniški sklad, 2015).

- 1 Opis podjetja, proizvoda ali storitve in operacije
 - 1.1 Predstavitev vodstvene ekipe
 - 1.2 Kratka predstavitev podjetja
 - 1.3 Opredelitev bodočega poslovanja in razvoja podjetja
 - 1.4 Tržna analiza
 - 1.5 Trženjska strategija v povezavi z novim projektom
 - 1.6 Opredelitev operacije (investicije)
 - 1.7 Kapital
- 2 Obrazložitev prodaje
- 3 Načrtovanje nove zaposlitve
- 4 Zaloge
- 5 Poslovne terjatve (kupci)
- 6 Poslovne obveznosti (dobavitelji)
- 7 Obrazložitve k finančni prilogi poslovnega načrta
- 8 Sodelujoči pri sestavi poslovnega načrta
- 9 Priloge poslovnega načrta.

Alternativo klasičnim poslovnim načrtom so postavili Osterwalder in sod. (2014, str. 27) s poslovnim načrtom napisanim na A3 list, tim. Kanvas poslovni načrt. Vsebina takega poslovnega načrta je (Osterwalder in sod., 2014, str. 27):

A Zgornja polovica lista A3

- 1 Partnerstvo (motivacija za podjetje: optimizacija in ekonomika, zmanjševanje krize in nestabilnosti, pridobitev določenih virov in aktivnosti)
 - 1.1 Kdo so vaši ključni partnerji?

- 1.2 Kdo so vaši ključni dobavitelji?
- 1.3 Katere ključne vire pridobivamo od partnerjev?
- 1.4 Katere ključne dejavnosti opravljajo naši partnerji?
- 2 Aktivnosti (kategorije: proizvodnja, reševanje problema, platforma/omrežje)
 - 2.1 Katere so naše ključne aktivnosti, ki jih vrednostno predlagamo?
 - 2.2 Kateri so naši distribucijski kanali?
 - 2.3 Povezava s kupci?
 - 2.4 Tokovi prihodkov?
- 3 Viri sredstev (vrste virov sredstev: fizični, intelektualni (patenti, podatki, copyright), človek, finančni)
 - 3.1 Katere vire sredstev nam priporoča predlog vrednosti?
 - 3.2 Naši distribucijski kanali?
 - 3.3 Naše povezave s kupci?
 - 3.4 Tokovi prihodkov?
- 4 Predlogi vrednosti (značilnosti: novosti, uspešnost, prilagajanje, oblika, dizajn, blagovna znamka, cena, stroški, zmanjšanje tveganja, dostopnost, priročna uporaba)
 - 4.1 Katero vrednost dobavljamo kupcu?
 - 4.2 Kateri problem poskušamo rešiti kupcu?
 - 4.3 Kateri sveženj proizvodov in storitev ponujamo vsakemu segmentu kupcev?
 - 4.4 Katere potrebe kupcev zadovoljujemo?
- 5 Povezanost s kupci (primeri: osebna pomoč, asistenca, namenska osebna pomoč, samopostrežba (self service), avtomatizirane storitve, skupnosti, soustvarjanje)
 - 5.1 Kakšne vrste povezanosti lahko posamezni segment kupcev pričakuje?
 - 5.2 Kako bomo te povezanosti vzpostavili in vzdrževali?
 - 5.3 Katere povezave smo že vzpostavili?
 - 5.4 Kako so te vključene v naš poslovni model?
 - 5.5 Kako so stroškovno?
- 6 Distribucijski kanali (faze distribucijskih kanalov: ozaveščenost, vrednotenje, nakupi, dostava, poprodajni servis (pozornost))
 - 6.1 Preko katerih kanalov bomo dosegli naše kupce?
 - 6.2 Kako jih dosegamo sedaj?
 - 6.3 Kako so naši kanali povezani med seboj?

- 6.4 Kateri kanal deluje najboljše?
- 6.5 Kateri kanal je stroškovno najbolj učinkovit?
- 6.6 Kako smo vključeni v vsakodnevne tokove naših kupcev?
- 7 Segment kupcev (masovna proizvodnja , nišna proizvodnja, razdelitev trga na več skupin povpraševalcev glede na določene značilnosti, večstranska platforma)
 - 7.1 Za koga pripravljamo naš proces?
 - 7.2 Kdo so naši najpomembnejši kupci?
- B Spodnja polovica lista A3
 - 8 Struktura stroškov
 - 8.1 Kateri so najpomembnejši stroški v našem poslovnem načrtu?
 - 8.2 Kateri viri sredstev so najdražji?
 - 8.3 Katere aktivnosti so najdražje?
 - 8.4 Načrt stroškov (razdelana struktura stroškov, predlog nizke cene, najvišja avtomatizacija, obsežno sodelovanje z zunanjimi partnerji)
 - 8.5 Vzorčne značilnosti
 - 8.5.1 Stalni stroški
 - 8.5.2 Spremenljivi stroški
 - 8.5.3 Ekonomija obsega
 - 8.5.4 Širina/spekter ponudbe
 - 9 Tokovi prihodkov
 - 9.1 Za katere vrednosti so naši kupci pripravljeni plačati?
 - 9.2 Za te, koliko plačajo sedaj?
 - 9.3 Kako kupci trenutno plačujejo?
 - 9.4 Kako bi kupci želeli plačati?
 - 9.5 Kako določen tok prihodkov vpliva na celotne prihodke?
 - 9.6 Vrste prihodkov
 - 9.6.1 Prodaja premoženja
 - 9.6.2 Pristojbina za uporabo
 - 9.6.3 Naročnina
 - 9.6.4 Posojanje/najem
 - 9.6.5 Pooblastila/licence
 - 9.6.6 Posredniške provizije
 - 9.6.7 Oglaševanje

- 9.7 Stalna oblika cen
 - 9.7.1 Cenik
 - 9.7.2 Odvisna funkcija izdelka/storitve
 - 9.7.3 Odvisnost segmenta kupcev
 - 9.7.4 Odvisnost od prostornine
- 9.8 Dinamično oblikovanje cen
 - 9.8.1 Pogajanja
 - 9.8.2 Upravljanje z donosom/dobičkom
 - 9.8.3 Na trgu ob pravem času

C List A3 na drugi strani

Oblikovano za; Oblikoval; Dne; Ponovitev.

V poslovnem svetu, kjer je poslovni načrt (Jagodiš in Dermol, 2012, str. 29) še do nedavnega veljal kot edina uradna predstavitev naše ideje, je BMC vstopil kot radikalna sprememba in je povzročil spremembo postopka vrednotenja poslovnih idej, testiranja slednjih na trgu ter načina financiranja (Casadesus-Masanell in Ricart, 2011).

Izdelava poslovnega načrta ni nič enostavnejša od klasičnih, predstavljenih zgoraj, je pa za določen krog ljudi bolj pregledna. Poglavja si sledijo zapisana v kvadratih lista A3 (slika 2). Za razliko od predhodnih dveh je v tem poslovnem načrtu v središču dogajanja kupec.

Nasvet: Pripravi in oblikuj ter vsebinsko izpolni Kanvas poslovni načrt.

Slika 2: Kanvas poslovnih načrt

Partnerstvo Kdo so vaši ključni partnerji? Kdo so vaši ključni dobavitelji? Kateri ključne vire pridobivamo od partnerjev? Kateri ključne dejavnosti opravljajo naši partnerji? Motivacija za podjetje: <i>Optimizacija in ekonomika</i> <i>Znaniševanje krize in nestabilnosti</i> <i>Pridobitev dobočenih virov in aktivnosti</i>	Aktivnosti Kateri so naše ključne aktivnosti, ki jih vrednotimo predlagamo? Kateri so naši distribucijski kanali? Povezava s kupci? Tokovi prihodkov? Kategorije: <i>Proizvodnja</i> <i>Reševanje problema</i> <i>Platforma omrežje</i>	Predlogi vrednosti Katero vrednost dobavljamo kupcu? Kateri problem poskušamo rešiti kupcu? Kateri sveženj proizvodov in storitev ponujamo vsakemu segmentu kupcev? Kateri potrebe kupcev zadovoljujemo? Značilnosti: <i>Novosti</i> <i>Uspešnost</i> <i>Prilagojenost</i> <i>Oblika, dizajn</i> <i>Blagovna znamka</i> <i>Cena</i> <i>Stroški</i> <i>Znanjšanje tveganja</i> <i>Dostopnost</i> <i>Prilagojena uporabnost</i>	Povezanost s kupci Kakšne vrste povezanosti lahko posamezni segment kupcev pričakuje? Kako bomo te povezanosti vzpostavili in vzdrževali? Kateri povezave smo že vzpostavili? Kako so te vključene v naš poslovni model? Kako so stroškovno? Primeri: <i>Osebnostna pomoč, asistenca</i> <i>Namenska osebna pomoč</i> <i>Self service (Samopostrežnost)</i> <i>Automatizirane storitve (pomoč)</i> <i>Skupnosti</i> <i>Sonstvarjanje</i>	Segment kupcev Za koga pripravljamo naš proces? Kdo so naši najpomembnejši kupci? <i>Masovna proizvodnja</i> <i>Nišna proizvodnja</i> <i>Razdelitev trga na več skupin povpraševalcev glede na določene značilnosti</i> <i>Pedstranska platforma</i>	
Viri sredstev Kateri vire sredstev nam priporoča predlog vrednosti? Naši distribucijski kanali? Naše povezave s kupci? Tokovi prihodkov? Vrste virov sredstev: <i>Fizični</i> <i>Intelektualni (patenti, podatki, copyrighti)</i> <i>Človek</i> <i>Finančni</i>	Distribucijski kanali Preko katerih kanalov bomo dosegli naše kupce? Kako jih dosegamo sedaj? Kako so naši kanali povezani med seboj? Kateri kanal deluje najbolje? Kateri kanal je stroškovno najbolj učinkovit? Kako smo vključeni v vsakodnevne tokove naših kupcev? Faze distribucijskih kanalov: <i>Ozaveščenost</i> <i>Vrednotenje</i> <i>Nakupi</i> <i>Dostava</i> <i>Po prodaji (servis, pozornost)</i>				
Struktura stroškov Kateri so najpomembnejši stroški v našem poslovnem načrtu? Kateri viri sredstev so najdražji? Kateri aktivnosti so najdražje? V vašem modelu še: <i>Načrti stroškov (razdelana struktura stroškov, predlog nizke cene, najvišja avtomatizacija, obsežno sodelovanje z zunanji partnerji)</i> Vzorčne značilnosti: <i>Stalni stroški</i> <i>Spremenljivi stroški</i> <i>Ekonomija obsega</i> <i>Širina spektra pomoči</i>	Tokovi prihodkov Za katere vrednosti so naši kupci pripravljeni plačati? Za te, koliko plačajo sedaj? Kako kupci trenutno plačujejo? Kako bi kupci želeli plačati? Kako določen tok prihodkov vpliva na celotne prihodke? Vrste: <i>Prodaja premoženja</i> <i>Pristojbina za uporabo</i> <i>Naročnina</i> <i>Posojanje/najem</i> <i>Pooblastila/licece</i> <i>Posredniške provizije</i> <i>Oglasevanje</i>	Stalna oblika cen: <i>Cenik</i> <i>Odvizna funkcija izdelka/storitve</i> <i>Odviznost segmenta kupcev</i> <i>Odviznost od prostornine</i> Dinamično oblikovanje cen: <i>Pogodjanje</i> <i>Upravljanje z donosom/dobičkom</i> <i>Na trgu ob pravem času</i>			
The Business Model Canvas, www.businessmodelgeneration.com		Oblikovano za:			Oblikoval:
Dne:		Ponovitev:			

Vir: Osterwalder, in sod. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Strategizer. Hoboken: Wiley, str. 55.

2.4 Obrazložitev pojmov uporabljenih v finančnem načrtu poslovnega načrta

Podjetniški proizvodni, storitveni in prodajni proces je proces neprestanega investiranja in dezinvestiranja, neprestane vezave in sproščanja denarnih sredstev. K financiranju štejemo tudi postopke zagotavljanja kapitala, ki ne pomenijo povečanja podjetniškega premoženja. Tu lahko prihaja do različnih kapitalskih sprememb (sprememba tujega kapitala v lasten in obratno ter sprememba ene vrste kapitala v drugo in obratno). Poznamo različne vrste investicij, ki jih razvrščamo po različnih merilih. Glede na vrsto sestavine sredstva, za katero se bo premoženje porabilo, ločimo med naložbami v stvari, finance in neopredmetene naložbe. Naložba vključuje nakup nepremičnin, strojev, zalog in tujih storitev. Pri finančni naložbi podjetje pridobi pravico zahtevati in sodelovati, ki je lahko fiksno obrestovano. Neopredmetene naložbe vključujejo stroške za raziskave, razvoj, promocijo, izobraževanje in aktivno politiko zaposlenih (Ivanko in Bergant, 1999, str. 33).

Cilj podjetja je ustvariti profit (pozitiven rezultat), ki mu omogoča spodoben dobiček in trajnostno poslovanje. Rezultat poslovanja podjetja je zadnja faza reprodukcijskega procesa. Dobiček ali izguba sta merilo uspešnosti poslovanja v obdobju poslovnega leta, ki je lahko različen od koledarskega leta. Znano je, če je odhodek manjši kot prihodek imamo dobiček, ali če je vložek enak donosu smo pokrili stroške. Če pa je vložek večji od donosa tedaj imamo izgubo. Poslovni izid se ugotavlja za določeno časovno obdobje (Ivanko in Bergant, 1999, str. 33).

Redne prihodke opredelimo kot vsoto prodajnih cen in prodajnih količin poslovnih učinkov (proizvodov in storitev) oziroma kot njihovo prodajno vrednost v poslovnem obdobju. Poznamo tudi prejeme, ki pa pomenijo le povečanje denarnih sredstev. Z odhodki razumemo stroške, ki so povezani s prodanimi proizvodi in storitvami v obračunskem obdobju, ter razne druge vplive na poslovni izid. Tako kot moramo razlikovati stroške od izdatkov, moramo ločiti tudi odhodke od stroškov. Stroški nastajajo v proizvodnji v zvezi z ustvarjanjem poslovnih učinkov, odhodki pa nastajajo v zvezi s prodajo poslovnih učinkov. Razmerja med odhodki in stroški so v načelu dvojna: odhodki, ki ne temeljijo na stroških (izredni odhodki) in odhodki, ki so gospodarsko povezani s stroški. Odhodki v povezavi s prihodki ustvarjajo poslovni izid (Ivanko in Bergant, 1999, str. 34). Z računovodskimi standardi upravljalcem in investitorjem nudimo informacijo o finančnem položaju podjetja (bilanca stanja – aktiva in pasiva), uspešnosti poslovanja podjetja (izkaz uspeha – posledica prihodkov in odhodkov) in

spremembah finančnega položaja podjetja (izkaz finančnih tokov – denarna sredstva podjetja, plačilna sposobnost).

2.5 Organizacijska oblika podjetja

V Sloveniji ustanovitev podjetja ali s.p. določa Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1. ZGD-1 določa različne pravne in organizacijske oblike podjetij. Najpogostejši so s.p. in družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.). Druge možne oblike so: družba z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.), delniška družba (d.d.), komanditna družba (k.d.), komanditna delniška družba (k.d.d.), dvojna družba, osebno dopolnilno delo, socialno podjetje (so.p.) (slika 1). Obrtno dejavnost je treba ločiti v poslovnih oblikah podjetij. Obrtna dejavnost je odvisna od proizvodne ali storitvene dejavnosti na podlagi posameznih naročil, proizvodnja se izvaja le v majhnih serijah in da serijska proizvodnja ne zajema velike večine dejavnosti. Posebna zakonodaja predpisuje tudi oblike in vrste obrtnih dejavnosti, za katere mora ustanovitelj pridobiti posebno obrtno dovoljenje ali imeti specialno izobrazbo za posamezno dejavnost obrti.

V nadaljevanju opisujemo nekatere značilnosti za dve najpomembnejši družbi v MSP. Status s.p. pridobite z vpisom v Poslovni register Slovenije (PRS). Podjetnik lahko v skladu z določbami ZGD-1 začne s poslovanjem ob vpisu v PRS. Postopek za vpis podjetnika, vpis sprememb podatkov in prijavo prenehanja podjetnikove dejavnosti v PRS vodi in odloča AJPES. Postopek je mogoče izvesti prek VEM, ki zahteva digitalno potrdilo. Datum vpisa v PRS lahko določite sami. Registracijo s.p. morate vložiti en dan pred želenim datumom vpisa, lahko pa vložite največ en mesec pred želenim datumom vpisa.

Trije koraki do uspešnega odprtja s.p.: postopek ustanovitve s.p. je na točki VEM, ko sprejmete odločitev o registraciji. Naslednji koraki so, da morate pridobiti licenco za opravljanje dejavnosti a le, če je potrebno. Morate urediti obvezno socialno zavarovanje, če že niste vključeni v zavarovanje prek zaposlitve s polnim delovnim časom. O svoji izbrani odločitvi morate obvestiti davčni urad. Paziti morate na varnost in zdravje pri delu, zato je potrebno opraviti tečaj zdravja in varnosti pri delu, če pa se ukvarjate s hrano pa tudi tečaj higiene živil in sistema za varnost živil, ki je standardiziran kot ISO standard 22000:2018 – Sistemi vodenja varnosti živil.

2.6 Rast podjetja

Družbe rastejo na več načinov. Nekateri avtorji dajejo pojasnila za rast podjetja. Po Penrosovi (1959, str. 21) podjetja rastejo zaradi dveh faktorjev, eksternih in internih. Spremembe povpraševanja, tehnološke inovacije in spremembe v drugih tržnih razmerah ponujajo podjetju priložnost za izboljšanje konkurenčnega položaja. Interni dejavniki pa so predvsem neizkoriščeni viri podjetja (Penrose, 1959, str. 12–22). Pojem rasti družb in podjetij ni enostaven, ker se rast poslovanja v praksi pojmuje na več različnih načinov. Povečanje proizvodnje ali ponudbe storitev, osebja in dobička so glavni načini rasti. Druge oblike rasti vključujejo tudi povečanje števila odjemalcev, povečanje izvoza, razvoj novih podjetij, širitev sestave blaga / storitev in višje produktivnosti (Benett, 1989, str. 7–16).

Rast podjetja je korelirana s povečanjem obsega proizvodnje ali števila opravljenih storitev, saj je taka oblika poslovanja običajno povezana tudi z večjim dohodkom podjetja, večjo zaposlenostjo delovne sile in produkcijskih faktorjev (spomnimo se Solowovega diagrama). Rast podjetja je povezana z večjo količino izdelkov in storitev, ki jih proizvajajo znotraj podjetja in ponujajo trgu. Podjetje raste tudi, ko se dohodek, ki ga ustvari podjetje na trgu, poveča, ko podjetje najame dodatne delavce, kupi nove stroje, nove proizvodne hale, zraste tudi, ko se bolj izkoristijo nove proizvodne zmogljivosti ali če podjetje poveča svojo produktivnost in zato bolj izkoristi delovno silo, ki jo ima na razpolago. Rast podjetja se pogosto odraža v povečanem dobičku (Tajnikar, 2006, str. 18–20).

Ko se podjetniki odločijo za strategijo rasti za svoje tvegano poslovanje, lahko izberejo različne strategije rasti. Obstajata le dva izvirna pristopa k rasti: splošna rast in raznolika rast. To sta interni obliki rasti. Poznamo tudi eksterno obliko rasti, ki vključuje prodajo in odkup licenc, rast z nakupovanjem in prodajo franšiz, skupnih podjetij (»joint venture« poslov), mreženje in sklepanje pogodb. Tako v teoriji kot v praksi lahko vidimo, da so menedžerji in lastniki ključni pri odločanju, ali bodo vodili podjetje v obliki hitrejše rasti. Z analizo posamezne strategije rasti podjetja je smiselno pripraviti SWOT analizo. Analiza prednosti in pomanjkljivosti se nanaša na analizo izdelka ali storitve, cen in distribucije ter prodajo in upravljanje, medtem ko se analiza priložnosti in groženj nanaša na analizo okolja, trga, kupcev in konkurence (Barrow in sod., 1994, str. 67–69).

2.6.1 Interne oblike rasti

Prvi način strategije, na nek način osnovna oblika rasti podjetja, je tako imenovana splošna rast. Zanj je značilno, da podjetje poveča svojo velikost, obseg proizvodnje in prihodke tako, da poveča proizvodnjo in prodajo ene vrste izdelkov / storitev ali enako paleto (zvrst) izdelkov / storitev. To ne pomeni, da morajo proizvodi ostati nespremenjeni. Da bi bila strategija rasti smiselna pri obstoječem podjetju je tak splošen pristop smiseln v konkurenčnem okolju visokega tržnega potenciala, ko distribucijska in proizvodna mreža novo vrednost količine proizvodov ali storitev lahko uresniči (Volavšek, 2004, str. 7). Pri splošni obliki notranje rasti govorimo o dveh oblikah in sicer povečevanje obsega prodaje in povečevanje dobička.

Prednost splošne oblike rasti je stalen razvoj in nadaljevanje obstoječega poslovanja. Bistvo nadaljevanja obstoječega posla je, da je dobro uveljavljen in ga poznajo tako lastniki kot kupci, zato je verjetno, da bo obstoječe podjetje v prihodnosti uspešno. Medtem ko je veliko večje tveganje, če začnemo nov posel.

Splošna rast ni vedno najboljša strategija rasti, v nekaterih primerih je lahko tudi bolj nevarna in tvegana. Raznolika strategija rasti je zelo razširjena strategija rasti a je tveganega karakterja. To je način rasti tveganega poslovanja, ko se z uvedbo novih izdelkov, storitev in novih trgov povečuje velikost podjetja (Orsino, 1994, str. 13).

Raznolikost rasti pomeni dodajanje novih vrst izdelkov, ki se bistveno razlikujejo od sedanjih, spadajo v druge skupine dejavnosti (zahtevajo drugačno tehnološko osnovo) in uresničujejo nove in različne potrebe (njihov tržni namen in način prodaje sta različna) (Pučko, 1999, str. 174). Raznolikost rasti je lahko tudi rešitev za zaustavitev rasti podjetja, do katere lahko pride zaradi zrelosti obstoječega podjetja, ki ne more več zagotoviti nadaljnje rasti podjetja (Flamholtz, 1990, str. 323). Obstajajo trije načini za strategijo raznolikosti v rasti. Prvi način je, da na novem trgu ponudimo nov izdelek, ki ga včasih imenujemo čista strategija raznolike rasti. To pomeni veliko tveganje, saj podjetje začne prodajati povsem nove izdelke na novem trgu. Drugi pristop je ponuditi obstoječi izdelek na novem trgu (razvoj trga). Treba je narediti dobro tržno raziskavo o tem, ali je smiselno obstoječi izdelek ponuditi drugi ciljni skupini. Tretji način je ponudba novega izdelka na obstoječem trgu (razvoj novega izdelka). Pri tej metodi raznolike rasti so nam v veliko pomoč obstoječe stranke, saj nam pomagajo in svetujejo, v katero smer razvijati izdelek.

2.6.2 Eksterne oblike rasti

Poznamo več oblik eksterne rasti. Prvi je nakup franšize, ki je paketni nakup in vključuje izdelek / storitev, prodajni postopek, podobo in logotip podjetja, distribucijo v prodajnem prostoru in njegovi opremi, surovinah, računovodskem sistemu in izobraževalnem sistemu. S franšizo je običajno povezana rast dajalca franšize. Franšiza predstavlja prodajo koncepta o tem, kako prodati izdelek, kako ga izdelovati, kakšni naj bodo odnosi s kupci in dobavitelji ter kako naj bo podjetje notranje organizirano (Tajnikar, 2006).

Licenco štejemo kot pravico do uporabe intelektualne lastnine, brez nje bi bila uporaba intelektualne lastnine nezakonita. Licenca kupcu daje pravico do uporabe intelektualne lastnine. Licenca se prodaja za proizvodnjo in trženje izdelka komu drugemu. Licenca med dajalcem licence in pridobiteljem licence vsebuje klavzulo o uspešnosti, ki zahteva, da mora imetnik licence vsako leto prodati določeno minimalno število enot ali pa licenco preklicati (Drnovšek, 2007, str. 11).

O skupnih podjetjih (»joint venture« poslih) govorimo, ko se dve ali več podjetij odloči, da bo ustanovilo tretje podjetje, da bi skupaj opravljali določeno dejavnost. Vendar lahko skupno podjetje nastane le na pogodbeni osnovi, novo podjetje pa lahko ustanovi celo tretji vlagatelj (Klaneček, 2002, str. 24). Izraz skupno podjetje pomeni predvsem: ločeno ustanovljeno podjetje, v katerem vlagatelji iz dveh ali več držav združujejo sredstva in sodelujejo v vodenju podjetja ter so skupaj vključeni v vsa tveganja družbe in nimajo drugih koristi kot dobiček družbe (Arhar, 1984, str. 17).

Mreženje in sklepanje pogodb kot strategija rasti. Obe obliki spadata v širši obseg tako imenovanih struktur sodelovanja in strateških partnerstev. V obeh primerih se pogloblja delitev dela in povečuje specializacija. Obe skupini prisilita podjetja k sodelovanju med seboj, slednje pa ustvarja mrežne strukture z več podjetji, ki so povezana s strateškimi povezavami (konzorciji). Mrežne strukture so rezultat dveh medsebojno odvisnih procesov. Prvo je postopek zmanjšanja velikosti posameznih podjetij, drugo pa kooperativno odpravljanje posameznih elementov podjetniške dejavnosti iz določenega podjetja (Tajnikar, 2006, str. 143).

Združitve, prevzemi in pripojitve so lahko vodoravni, kar pomeni, da se združujejo podjetja z isto proizvodnjo. Če se bodo podjetja odločila za takšno rast, se pričakuje, da se bodo hitro

povečala in pridobila večjo tržno učinkovitost. Takšna oblika združitve in prevzemov je značilna za velike proizvajalce, ki so pogosto monopolni in močno povečajo svojo tržno moč v primerjavi z drugimi konkurenti. Združitve, prevzemi in pripojitve so lahko tudi navpični. Gre predvsem za povezovanje podjetij, ki proizvajajo v reproduktivni verigi (Mohorič, 2004, str. 52).

2.7 Problemi rasti podjetja

Rastoče podjetje mora ustvariti poslovni cilj, skupne vrednote, strategije in temelje ter supozicije o ključnih dejavnikih uspeha. V novih korporacijah tradicija ne obstaja. Druženiki in delavci nimajo nobenih organizacijskih in delovnih navad o procesih in standardnih rešitvah operativnih postopkov. Vse omenjeno, je poleg organizacijske kulture in klime potrebno ustvariti, zato se podjetje lahko sooča z negotovostmi in zmede pri svoji rasti.

Podjetnik oziroma druženiki korporacije (tako osebne kot kapitalske) morajo zgraditi stabilno, poslovno sposobno podjetje. Organizacijski koncept je spoznanje, kako podjetniška kultura spodbuja vpliv k doseganju zadanih ciljev. Pri organizaciji korporacije je zelo pomembno upravljanje neformalnosti, spreminjanja in vrednotenja medsebojne igre med podjetnikovim osebnostim in organizacijskim slogom. Z vidika osebnosti je za upravljanje sposobnega podjetnika pomembno vložiti nekaj truda in se soočiti s potrebnimi ovirami. Zbrati mora sredstva, voditi zaposlene in rasti v uspešno podjetje. Cilji podjetja in lastnika morajo biti usklajeni in natančno opredeljeni, da jih je mogoče temeljito zasledovati. Da bi zagotovili rast podjetja, je treba nenehno iskati ravnovesje med podjetniškim in vodstvenim tipom vedenja. Kar zadeva trajnostni razvoj je učinkovito upravljanje omejitev in priložnosti, kot so ureditev (spoštovanje) okoljskih standardov, načelo konkurence, ustrezna delovna sila in drugi vložki, bistvenega pomena. V rastočem podjetju je vprašanje razdelitve nalog ključnega pomena, da se zazna (ve) katere naloge se bodo izvajale, kdo jih bo izvajal in kako se bodo izvajale. Za odločanju o tem so pomembne informacije. Nekateri elementi, ki se pojavijo z rastjo korporacije so: obvladovanje rasti, zmanjšanje dvoumnosti in negotovosti, usklajevanje podjetniške zmede, upravljanje operativnih in vodstvenih nalog.

Podlaga za hitro rast podjetja je razdeljena na tri komponente, ki jih je treba upoštevati. Doseganje dobička ni edini cilj, ampak je bistveno tudi povečanje dodane vrednosti. Visoka dodana vrednost na zaposlenega poleg visokega dobička omogoča tudi dobro plačilo zaposlenih

in neprekinjeno in dosledno plačilo davkov. Brez dobro plačanih in motiviranih zaposlenih in z davčnimi neplačili podjetje ne more dolgoročno uspevati. Danes je postalo jasno, da lahko tekmuje samo z urejenimi podlagami (finance, davki, zaposleni) in inovacijami. Hkrati pa nam praksa kaže, da razvojnih stopenj ni mogoče preskočiti.

Vse naštet o rasti podjetja se sliši dovolj preprosto, ampak to seveda ni. Inovativnost je potrebno vzeti kot rast. To pomeni narediti nekaj boljšega ali nove produkte (izdelki, storitve, rešitve, itd.) in to je potrebno nekomu prodati. Največkrat se pojavi sedem napak v fazi rasti podjetja, ki lahko vodijo do kaotičnega stanja v podjetju. Za napačno rast so odgovorni naslednji dejavniki:

- prepričanje, da lahko vidite prihodnost;
- hitra izbira velikega posla;
- pričakovati inovativnost od menedžerjev, oziroma zamenjevanje funkcije inovatorja in menedžerja. To sta dve različni osebi, to sta dva različna pojma;
- imeti več ambicij kot kapacitet; fizičnih ali proizvodnih;
- izvajati inovacije od notranjosti podjetja navzven;
- poslušati napačne kupce;
- nezmožnost povezovanja in grozdenja.

2.8 Nasvet II: motivacija k ustanovitvi podjetja

Korporacijska dejavnost je avtocesta več vrst rasti, zato se v podjetniških vodah intenzivno srečujemo z vsemi neprijetnimi vidiki osebe, kot so šibkost, nejevolja, izguba nadzora, dovršenost, pomanjkanje samozavesti, občutek podrejenosti in drugo. Vedite, da je to razlog, zakaj vstopate na to pot. Za lažjo pot na tej poti Puncer (2014, str. 12) govori o štirih konkretnih nasvetih.

Nepravilnih potez ni, tako da je konec z obžalovanjem! V vsakem trenutku, ko se za nekaj odločimo, sprejemamo odločitve na podlagi našega obstoječega znanja, informacij, izkušenj in vzorcev. Zato vedno sprejmemo najboljšo možno odločitev v vsakem trenutku. Morebitna napaka se pokaže šele, ko dobimo več informacij, znanja, izkušenj ali spremenimo vzorec miselnosti in obnašanja. Vsega na novo zaznanega v samem postopku predhodnega odločanja nismo imeli, zato je popolnoma nemogoče, da bi sprejeli drugačno odločitev kot smo jo. Na izzive na poti gledamo kot na pot do cilja. Ta opredelitev močno blaži frustracije, ki nastanejo

z zaznano napako. Na primer, pojav bolezní je ravno takrat, ko vas podjetje najbolj potrebuje. Ta bolezen nosi sporočilo, zato je ne štejemo kot nekaj kar ne sme biti. Ker če je tu, potem je tukaj z razlogom. Podjetnik je na prvem mestu. Če mislite, da je to sebično, potem je bolj sebično prositi nekoga, naj svoje potrebe postavi pred svoje. Ko izkusite neprijetne občutke, kot so pomanjkanje resničnosti ali se pojavijo izrazi nezmožnost, nesposobnost, žalost, jeza, strah, negotovost in podobno, se za trenutek ustavite, ker ste se takrat regresirali na raven otroka (Puncer , 2014, str. 12).

Vprašanja za ponavljanje:

1. S pomočjo Zakona o gospodarskih družbah opredeli pravno-organizacijske oblike podjetij!
2. Razloži kazalo poslovnega načrta.
3. Podrobno opiši Kanvas model poslovnega načrta!
4. Razloži zakaj je v Kanvas načrtu najpomembnejši kupec v klasičnem poslovnem načrtu pa finance, predvsem stroški?
5. Kaj pomeni kratica VEM?
6. S pomočjo Statističnega urada Republike Slovenije napiši koliko podjetij je bilo v Sloveniji v preteklem letu? Kaj pa samostojnih podjetnikov?
7. Kateri dejavniki so odgovorni za napačno rast podjetja?
8. Kaj je proizvod?
9. Kaj je storitev?
10. Kaj je proces?

3 FINANCIRANJE PODJETJA

Ko boste preštudirali to poglavje boste sposobni obvladovati:

- razlago o financiranju podjetja/podjema;
- razumeti osnovo o virih financiranja
- pridobiti vpogled v državne vire (so)financiranja MSP.

Zanimiv je povprečni delež kapitala pri financiranju, ki nam pove odstotek kapitala v obveznostih in obveznostih do virov sredstev. Če je kazalnik 100%, to pomeni, da podjetje nima dolgov in se financira s kapitalom podjetja, kar v praksi ni mogoče, saj ima podjetje najmanj obveznosti do dobaviteljev, npr. dobavitelj električne energije in zaposlenih (če ima podjetje zaposlene). Za vire financiranja je najbolj optimalno, da ta odstotek ohranimo čim višje, saj to pomeni, da podjetje nima veliko dolga ter lahko odplačuje dolžniške vire financiranja. Za MSP, ki jih je v EU več kot 99% vseh podjetij ta odstotek znaša 34,2%, kar pomeni, da se slovenska MSP zadolžujejo več, kot uporabljajo notranje vire (Rebernik in sod., 2014, str. 16). MSP ustvarijo več kot polovico celotne dodane vrednosti in zagotavljajo dve od treh delovnih mest (Rus, 2010, str. 98).

Viri financiranja so v različnih oblikah in jih je zato mogoče razdeliti glede na to, s katerega vidika se ukvarja določen vir. Prikazali bomo, kako se delijo sredstva glede na interne in eksterne, pa tudi delitev na lastniške in dolžniške vire financiranja. Oba faktorja sta pomembna, ker ima vsak svoje značilnosti, ki vplivajo na razmere v podjetju.

Dandanes pogosta oblika financiranja, še pred nedavnim pa popolnoma neznana, je financiranje poslovne ideje s tveganim kapitalom. V ozadju za tovrstnim kapitalom stojijo veliki skladi, ki vlaganje denarja usmerjajo v obetavne poslovne ideje in jih razpršijo z vložki v veliko število perspektivnih podjetnikov (Gričar in sod., 2015, str. 54). Njihova predvidevanja so, da bo vsaj eden izmed stotih vložkov povrnil ves vložen kapital in ga še dodatno oplemenitil. Znani primer podjetij s tovrstnim financiranjem so Facebook, Twitter, Google, ki so iz mikro podjetja prerasli v malo, srednje veliko, sedaj pa spadajo v kategorijo velikih podjetij. Ko »pitchamo« (predstavljamo) poslovno idejo pred lastniki tveganega kapitala, je pomembno, da smo točni, vsebinsko natančni (da se na koncu predstavitve ve kateri izdelek ali storitev je bila predstavljena), da verjamemo v svojo poslovno idejo in da izkažemo dovolj veliko mero poguma (Osterwalder in sod., 2014, str. 44).

3.1 Interni in eksterni viri financiranja

Interne vire financiranja je mogoče uporabiti le v obstoječih MSP, nastajajoča podjetja pa še nimajo zadostnih internih virov financiranja. Ti viri so (Filipič in Markovič-Hribernik, 1998, str. 178):

- zadržani čisti dobiček;
- amortizacija;
- ostali interni viri.

Zadržani dobiček je eden glavnih virov financiranja. S pozitivno razliko med prihodki in odhodki ustvarimo dobiček pred obdavčitvijo. Ko plačamo davek od tega dobička in izplačamo nagrade lastnikom, nam ostane zadržani ali nerazdeljen dobiček oz. profit. Delitev dobička pogosto vodi do nesoglasij med različnimi deležniki v podjetju. Uprava si prizadeva, da bi povečala zadržani dohodek za financiranje podjetja, zaposleni si prizadevajo za nagrade, lastniki pa kot obresti za naložbo.

Amortizacija je lahko vir financiranja naložb za nova osnovna sredstva. Amortizacijska sredstva na transakcijskih računih se lahko uporabijo tudi za financiranje obratnih sredstev, saj je to bolj optimalno kot najem dražjih tujih posojil. Vendar moramo biti pozorni na amortizacijo, saj se kot vir financiranja koristi le tisti del, ki se prek prodaje dejansko pretvori v denarno vrednost.

Ostali interni viri so lahko racionalizacija, ko sprostimo del našega vezanega kapitala in ga naložimo drugam, kjer je to lahko najbolj donosno. Ostale interne vire financiranja je mogoče dobiti tudi s prodajo nepotrebnega premoženja (zgradbe, stroji, zemljišča, zaloge), prodajo vrednostnih papirjev, kakovostjo in z davčno olajšavo (Filipič in Markovič-Hribernik, 1998, str. 62).

Poleg internega financiranja podjetje potrebuje tudi eksterna sredstva. Če bi podjetje želelo poslovati samo z notranjimi viri financiranja, svojih zmogljivosti ne bi moglo dovolj izkoristiti. Eksterni viri financiranja so (Filipič in Markovič-Hribernik, 1998, str. 173):

- kapitalski vložki;
- krediti;
- subvencije;
- posebne oblike.

Posebne oblike eksternih virov financiranja so lizing, faktoring, forfeiting. Kapitalski vložki so zunanja oblika financiranja, prek katere podjetje pridobi nepovratni kapital. Izdajatelj vrednostnega papirja želi pridobiti osnovni kapital, v ta namen izda vrednostne papirje, ki jih je kupil vlagatelj. Vlagatelji ali delničarji imajo od družbe določene pravice, odvisno od vrste delnice. Kapitalski vložki so lahko tudi v naravi, ne le v denarju.

Kredit se kot enega izmed najbolj uporabljenih virov financiranja lahko razdeli po različnih merilih, najpomembnejši so rok, namen in kritje. Po izteku roka je posojilo lahko kratkoročno ali dolgoročno. Kratkoročna posojila so dana predvsem za obratna sredstva, ki se odpravijo prej kot eno leto. Dolgoročna posojila pa so dana predvsem za financiranje osnovnih sredstev in trajnih naložb. Po namenu ločimo dva osnovna kredita, ki sta proizvodna in potrošniška. Proizvodni kredit se uporablja za financiranje proizvodnih sredstev. Potrošniško blago je namenjeno nakupu izdelkov široke porabe posameznikov. Nepokrito posojilo je posojilo, ki je za vračilo denarja zavarovano le z ugledom posojilojemalca. Banka ne bo zahtevala kritja s stvarnimi dobrinami, če se izkaže, da je kreditno sposobna.

Subvencije so lahko neposredne ali posredne. Neposredne so takrat, ko pride do dejanskega pritoka v posel. Posredna so znižanja ali odpisi davkov, znižanje obrestnih mer, garancije itd. Glavna značilnost, ki je pomembna za subvencije, je, da jih ni treba vračati (Filipič in Markovič-Hribernik, 1998, str. 121).

Leasing pomeni, da nekaj najamemo ali zakupimo. Najemna pogodba se sklene med lastnikom najetega sredstva in najemnikom. Lastnik se strinja, da bo svoj predmet dal v uporabo, za plačilo obrokov. Faktoring pomeni nakup terjatev za dobave in storitve, ki nastanejo v poslu. Faktor je finančna družba, ki ima status banke ali pa tudi ne. Pogodba o faktoringu se sklene med faktorjem in faktoring pogodbenico za obdobje najmanj dveh let. Forfeiting se tako kot faktoring ukvarja z odkupom dolgoročnih obveznosti od proizvajalca izvoznika investicijske opreme. Forfeiting se uporablja predvsem za pospešitev prodaje naložbene opreme. Forfeter kupuje le zavarovane terjatve in s tem zmanjšuje tveganje (Filipič in Markovič-Hribernik, 1998, str. 135). Najbolj optimalno je, če podjetje hkrati uporablja interne in eksterne vire, da lahko bolje izkoristi svoj potencial. V Sloveniji je veliko manj takih podjetij, ki združujejo različne vire financiranja kot je to značilno v EU. V EU 20% podjetij uporablja oba vira, v Sloveniji pa le 9% podjetij. Velika podjetja večinoma uporabljajo kombinacijo eksternega in internega financiranja. Razlika je verjetno v tem, da MSP nimajo dovolj svojih virov financiranja.

Večina MSP je v podrejenem položaju pri poslovanju z velikimi podjetji, zato jih lažje prizadene tudi kriza velikih podjetij. Največja težava v Sloveniji je plačilna nedisciplina. Največji izziv pa je iskanje kupcev po slovenskih podjetjih. Rastoče povpraševanje je tisto, kar bi podjetja najbolj potrebovala. Dostop do financ je drugi največji izziv za slovenska podjetja. Slovenska podjetja imajo pri dostopu do financiranja manj težav kot v povprečju MSP v EU. MSP so zelo pomembni gospodarski dejavniki, zato jim namenjamo posebno pozornost in ukrepe, katerih cilj (Rus, 2010, str. 82) je spodbuditi prodajo, izboljšati dostop do finančnih virov, ohraniti in povečati naložbe. Država lahko deluje v skladu s svojo fiskalno zmožnostjo. Ko pomagajo podjetjem, morajo biti previdni, da ne izkrivljajo konkurence in povečajo protekcionizma do državnih podjetij (Rus, 2010, str. 98).

3.2 Lastni in tuji viri financiranja

Koncept financiranja podjetja lahko zasledimo v potrebnih finančnih virih, kako zagotoviti ta sredstva, naložbe, upravljanje, odločanje in kako bomo ta sredstva vrnil. Podjetja potrebujejo različne vire financiranja, odvisno od tega, ali financiramo zagonsko podjetje ali podjetje, ki že deluje na trgu (Filipič in Markovič-Hribernik, 1998, str. 130). Zagotavljanje financiranja MSP je največji izziv za večino podjetnikov. Osnovne dileme, ki se pojavljajo, so vprašanje, kako zbrati dovolj denarja za financiranje ustanavljanja podjetij in kako zagotoviti financiranje podjetja v vseh fazah njegovega življenjskega cikla. Ključ do uspešnega zagotavljanja virov financiranja je v razumevanju osnovnih strategij, vztrajnosti in kreativnem razmišljanju o virih financiranja.

Za dostop do vira financiranja je treba pripraviti veliko elementov, kot so razvoj poslovnega načrta, določitev, kateri vir financiranja bomo potrebovali in kdaj, določitev, kateri financerji bodo pristopili in s kom se bomo dogovorili o pogojih financiranja. Najbolj optimalen vir odločitve o financiranju vključuje infiltriranje več različnih financerjev in vrst, zlasti ko gre za začetek delovanja MSP. Po prvotnem odzivu, ko se obrnemo na različne financerje, lahko vidimo, kako so zainteresirani za našo naložbo. Ta pristop nam daje tudi več možnosti za dostop do vira financiranja, saj imamo v igri več sredstev in igralcev (financerjev). Poslovni načrt nam pomaga določiti, koliko finančnih sredstev potrebujemo. Pri izbiri vira financiranja poleg izbire vira izberemo tudi partnerja, ki bo vir financiranja imel ali ponudil. Za to je dobro, da vir financiranja (financer) verjame v naš posel.

Vire financiranja lahko razdelimo tudi na tuje vire in lastniški kapital. Lastni viri so sredstva, ki jih vloži podjetnik, in sredstva, ki jih vlagajo drugi soinvestitorji. Soinvestitorji lahko vlagajo v obliki lastniških deležev in v obliki delnic. S tem pridobijo lastništvo podjetja. Financiranje s pomočjo tujih virov vključuje izposojlo sredstev pri pravnih in fizičnih osebah, kar ima za posledico razmerje med dolgom in upnikom. V tem razmerju mora dolжник odplačati glavnico v določenem roku, pri čemer plača ceno izposoje sredstev, tako imenovane obresti.

Lastni viri financiranja predstavljajo premoženje podjetnika in drugih vlagateljev. Ti viri financiranja so v obliki deležev kapitala. Vlagatelj je upravičen do deleža in lahko pomaga pri upravljanju. Vlagatelj ima koristi od naložbe v obliki dobička podjetja (Enterprise Fund, 2015). Lastni viri financiranja so (Enterprise Fund, 2015) razdeljeni na lastna sredstva ustanovitelja, sorodnikov, prijateljev ali sodelavcev. Nadalje so lastni viri zadržani dobiček, amortizacija in rezervacije. Poznamo še druge nekoliko manj tradicionalne vire financiranja kot so formalni finančni viri finančnih institucij s skladi tveganega kapitala specializiranih za financiranje lastniškega deleža (tveganih) družb, finančna sredstva bogatih posameznikov (poslovni angeli), vključitev premoženja drugega podjetja, prodaja delnic (zunaj borze) in »mezzaninske« oblike financiranja (navidezni lastniški kapital).

Lastni viri ustanovitelja, viri s strani sorodnikov, prijateljev ali sodelavcev so pomemben vir financiranja. Z vlaganjem denarja v podjetje se pokaže, da je v svojo idejo podjetnik prepričan toliko, da je pripravljen vanj vlagati svoja sredstva. Zato je zelo pomembno, da najprej vlaga podjetnik sam, preden začne iskati druge vire. Podjetnikov prispevek se lahko razlikuje glede na zapletenost poslovanja, predhodne uspehe podjetnika, posebne značilnosti, ideje, itd. Viri financiranja so tudi sorodniki, prijatelji ali sodelavci. Ta vrsta financiranja zahteva veliko previdnosti, saj je v primeru neuspeha, ko izgubimo njihov denar, stanje neprijetno. Po drugi strani so lahko užaljeni, če posel uspe in jih nismo vključili v naložbo. Njihov kapital je bolje uporabiti v manjši meri, kot znak podpore, ne pa v obliki celotnega financiranja. Pri lastniškem financiranju je najpogostejša oblika tako imenovani 4F (Rosi in Rosi, 2011, str. 61) »founders, family, friends« in »fools« (ustanovitelji, družina, prijatelji in naivneži).

Ribnikar (1991, str. 259) opredeljuje rizični kapital kot osnovno sredstvo, ki se šteje za kapital. O rizičnem kapitalu je treba vedeti, da gre za naložbo v podjetja z visokim tveganjem. Običajno lastnik rizičnega kapitala aktivno sodeluje pri odločitvah podjetja in podjetniku pomaga tudi pri poslu. Vlagatelji rizičnega kapitala morajo imeti nekaj izkušenj, da uspejo, in pričakujejo, da

bodo kapitalne naložbe visoke, kar je njihov cilj investiranja. Pri financiranju rizičnega kapitala velja pravilo 2:6:2. To razmerje pomeni, da se v večini primerov dve naložbi izkažeta za izjemno donosni, dve sta izgubi in šest je povprečna donosnost. Za primer verjetnostnega izračuna lahko uporabimo enačbo iz predmeta Menedžment proizvodnih in storitvenih procesov, ki pravi $\frac{(a+4\cdot m+b)}{6}$. Vlagatelji tveganega kapitala v povprečju pričakujejo kar 40% donosa na leto, kar je veliko, saj je ciljani normalni donos do 10% letno in je odvisen od panoge v kateri MSP posluje.

Nasvet: Pripravi tabelo poslovnega donosa za primer podjetja na osnovi poslovnega načrta iz predhodnega poglavja.

Običajno se donosnost na vložen rizični kapital realizira, ko vlagatelji prodajo svoj delež v podjetju. Vlagatelji morajo imeti tudi veliko potrpljenja, saj takojšnjih donosov ne pričakujemo, navadno pa je treba počakati nekaj let. Novi tehnološki preboji in nove poslovne ideje so tisti elementi, ki pritegnejo tvegane kapitaliste. Priložnost vidijo v podjetjih, ki imajo potencial za hitro rast. Rizični kapital lahko razdelimo na formalni in neformalni rizični kapital. Formalni rizični kapital je mogoče pridobiti iz skladov tveganega kapitala. Neformalni rizični kapital pa vključuje ne-institucionalizirani kapital v lasti bogatih posameznikov, tako imenovani poslovni angeli (Žugelj in sod., 2001, str. 32).

Rizični kapital je ključnega pomena za hitro rastoča podjetja, ki poslujejo v hudo konkurenčnem poslovnem okolju in se soočajo s težavami pri posojanju bank zaradi visokih poslovnih tveganj, programov garancijskih posojil in vzajemnih garancijskih podpor. Takšni programi so še posebej pomembni v državah z nerazvitim finančnim sistemom in v državah, v katerih poslovne banke nerade posojajo MSP. EU in Slovenija sta na tem področju sprejela ukrepe za lažji dostop MSP do različnih virov financiranja, vendar je pomanjkanje ustreznih finančnih virov še vedno eden ključnih problemov, s katerimi se pri svojem poslovanju srečujejo tako slovenska kot druga evropska MSP.

Rizični kapital se lahko uporabi za naložbe v ustanovitve, zgodnji razvoj ali širitev podjetja in njegovo prestrukturiranje. Je ključni vir financiranja hitro rastočih podjetij, ki bi sicer imela težave pri pridobivanju bančnih posojil zaradi povečanega poslovnega tveganja, omejenega denarnega toka in nezmožnosti zagotavljanja zaščite s kreditnim tveganjem. Na svetu obstajajo številna združenja skladov tveganega kapitala. V ZDA to funkcijo opravlja Nacionalno

združenje tveganega kapitala (NVCA), v EU deluje združenje Investiraj v Evropo (Invest Europe – The Voice of Private Capital), v Sloveniji pa v sodelovanju s Slovenskim podjetniškim skladom deluje Srednjeevropski sklad skladov za tvegan kapital (CEFoF). V učbeniku smo tvegani kapital opredelili kot rizični kapital, ker rizični kapital kot pojem omogoča obseg investiranja v MSP tako posameznikov kot družb. V Sloveniji poznamo različne ponudnike tveganega kapitala. Najbolj aktualne v posameznem obdobju razvoja podjetja je smiselno poiskati prek svetovnega spleta na Slovenskem podjetniškem skladu, Zavodu mladi podjetnik, inkubatorjih in drugje.

Za razliko od investorjev tveganega kapitala so poslovni angeli pripravljeni na izstop iz podjetja čakati nekoliko dlje. Poslovni angeli so zasebni neformalni vlagatelji v MSP, ki so na začetku svoje poslovne poti. To so pogosto nekdanji vodje podjetij in podjetniki, ki poleg kapitala majhnim podjetjem nudijo tudi vodstveno podporo in podporo pri vzpostavljanju stikov s poslovnimi partnerji in so vez med podjetjem in skladi rizičnega kapitala (Žakelj, 2004, str. 24, 31). Poslovni angeli Slovenije so premožni posamezniki, ki vlagajo denar v podjetja. Njihova ključna izjemnost je, da poleg kapitala vlagajo tudi v znanje, izkušnje, socialni kapital in poslovno svetovanje, ki lahko bistveno pripomorejo k uspehu podjetja. Poslovni angel je vlagatelj, posameznik, ki se odloči vložiti svoje prihranke ali premoženje v novo ali rastoče podjetje. Njihov osnovni naložbeni motiv je uresničevanje portfeljskih dobičkov in umik iz podjetja po določenem obdobju, hkrati pa ostajajo tako imenovani psihološki motivatorji. Poslovni angeli so pripravljeni finančno podpreti podjetnikovo idejo. Prednost poslovnih angelov je v njihovih izkušnjah, saj pomagajo tudi pri vodenju podjetja. Najpogosteje so se poslovni angeli obogatili tudi s podjetništvom. Zanima jih, kako uresničiti portfeljski dobiček in se sčasoma umakniti iz korporacije.

Mezzaninska oblika kapitala se najpogosteje pojavlja v zadnjih fazah finančnega življenjskega cikla podjetja. To obliko financiranja imenujemo tudi virtualno financiranje iz lastniškega kapitala, hibridno financiranje ali vmesno financiranje. Takšno financiranje predstavlja vmesno fazo med lastniškim in tujim financiranjem (Slovenski podjetniški sklad, 2015).

Tuji viri financiranja so najpogostejši. Med najemnikom in ponudnikom tujega vira financiranja nastane upniški odnos, ki se konča, ko najemnik vrne glavnico in obresti. Izvajalec dolžniškega financiranja se ne vključuje v vodenje podjetja, temveč varuje svoje naložbe, najpogosteje s hipotekami. To je velika prednost, saj najemnik obdrži lastništvo podjetja. Slabost tujega

financiranja je, da mora najemnik redno odplačevati glavnico in obresti, ne glede na finančne rezultate družbe (Tajnikar, 2006, str. 9). Najpogostejše oblike dolžniškega financiranja so bančna posojila in obveznice, lombardna posojila, hipotekarna posojila, faktoring, zakup opreme, franšizno poslovanje (Sturbucks), kreditne kartice in obveznosti do dobaviteljev.

Ugoden dostop do bančnih posojil je za MSP pomemben, saj je zadolževanje v bančnem sektorju tako v EU kot v Sloveniji še vedno njihov glavni in prevladujoč vir financiranja. Banke so znane pri posojilih MSP po svoji nefleksibilnosti in nenaklonjenosti tveganju. MSP pogosto bankam ne dajo vseh potrebnih informacij za najem kredita ali pa so banke nezadovoljne z delovanjem MSP, kar lahko povzroči, da banke vlogo za kredit zavrnejo.

V času krize se MSP soočajo z dvema glavnima ovirama. Prvo je upad povpraševanja in drugo zaostritev kreditnih pogojev. Glede na razmere sprejmejo posebne ukrepe in programe za pomoč v kriznih časih.

Realna sredstva so zastavljena z lombardnim kreditom. Posojilojemalcu taka vrsta kredita omogoči zastavo realnih sredstev, da pridobi finančna sredstva in pri tem ni potrebno prodati del premoženja. Premoženje služi kot zavarovanje za posojilo, če ga posojilojemalec ne bi mogel odplačati. Običajno se zastavi premoženje, ki ga je mogoče hitro prodati, na primer vrednostni papirji, plemenite kovine, trgovsko blago itd. Stanje posojilojemalca ni bistvena sestavina za kredit, temveč posojilodajalec z realnimi sredstvi zavaruje kredit (Filipič in Markovič-Hribernik, 1998, str. 123).

Poleg omejenih tujih virov financiranja MSP poznamo tudi še hipotekarna posojila z zastavo nepremičnine. Tak vir financiranja je dolgoročne narave, medtem ko je lombardni kredit kratkoročne narave z zastavo premičnine. Za preučevanje nam ostajata še franšizing in kreditne kartice. Franšizing pomeni, da z nakupom franšize pridobimo izdelek ali storitev, prodajni postopek, logotip, distribucijo prodajnega prostora in opreme, surovin, računovodskega sistema in izobraževalnega sistema. Dajalec franšize daje svojemu franšizojemalcu pravico in dolžnost, da posluje v skladu s celotnim konceptom poslovanja (Tajnikar, 2006, str. 139).

Kreditne kartice so zelo pogost vir financiranja MSP. Podjetnik s kartico plača svoje stroške in obveznosti. Pri ponudniku kreditne kartice ima odloženo plačilo in obdobje, v katerem mora nato pokriti svoje obveznosti, ki izhajajo iz uporabe kreditne kartice. Takšno financiranje je primerno za manjše kratkoročne obveznosti.

Obveznosti za plačilo računa so oblika kratkoročnega financiranja, ki ga kupcem in dobaviteljem zagotavlja podjetje. Družba ta sredstva pridobi s prejemom predujmov in drugih oblik sredstev od kupcev (Tajnikar, 2006, str. 198).

3.3 Korporacijska važnost financiranja

Načela dobre in ustrezne finančne politike so naslednja: likvidnost, dobičkonosnost, gospodarnost in druga načela. Podjetje se vedno srečuje s problemom financiranja. Vsi odgovorni upravljalci bi se morali zavedati posledic različnih virov financiranja. Lastniki se o financah odločajo neposredno ali posredno. Posredno financiranje je v majhnih podjetjih lažje izvedljivo, v večjih družbah pa poteka prek nadzornega sveta in skupščine. Lastniki se pri odločanju o financah osredotočajo predvsem na povečanje tržne vrednosti podjetja in pozornost na dodelitev donosov pri financiranju. Zanje je pomembno razmerje, ki je razdeljeno na del, ki ostane v podjetju, in na del, ki se izplača drugim deležnikom v poslu.

Vendar pa upravljalci zasledujejo cilje financiranja, drugače od lastnikov in imajo tudi drugačno vlogo. Strokovno odločajo o načrtovanju financ in zagotavljanju teh financ. Odgovorni so tudi za naložbene odločitve, upravljanje, usklajevanje in nadzor finančnih odločitev. Pri svojih odločitvah upoštevajo donosnost, obvladovanje tveganj, likvidnost in plačilno sposobnost ter odločajo o velikosti in sestavi naložb. In kar je najpomembneje, odločajo se tudi o virih financiranja in stroških financiranja.

Dobro je, da ima podjetje kakovostno finančno strukturo. Pri financiranju moramo poznati nekaj osnovnih pojmov, ki nam pomagajo razumeti poslovanje. Če s premoženjem upravljamo optimalno in ustvarjamo dober dobiček ali denarni tok, dobro upravljamo s sredstvi. Vračilo prejetih sredstev predstavlja konec krožnega gibanja sredstev. Če izposojenih sredstev ne povrnemo, to pomeni tatvino tuje lastnine in se kaznuje skoraj povsod (Repovž in Peterlin, 2004, str. 74).

Za vodje, poslovodje, lastnike in menedžerje je izjemnega pomena predhodno omenjeni dobiček. Dobiček nastaja (se izračuna, se sestoji) z razliko med optimiziranimi stroški in maksimiranimi (najvišjimi možnimi) prihodki podjetja. Prihodki podjetja so izračunani kot količina in cena ($TR = P \cdot Q$). Cena je edini element trženjskega spleta, ki prinaša prihodek. Vsi ostali elementi marketinškega miksa prinašajo odhodke, oziroma so strošek. Izjemno

pomemben je pribitek pri oblikovanju cene produkta in / ali storitve. Pri tem velja poudariti, da pribitek ni enak marži. Marža je odbitek in predstavlja zaslužek podjetja za pokrivanje posrednih stroškov in dobička, medtem ko je pribitek enota, ki se doda na neposredne stroške za izračun kalkulatивne cene proizvoda in / ali storitve. Na to kalkulatивno ceno se za dosego maloprodajne cene dodata še morebitna trošarina in davek na dodano vrednost.

Glavni namen kalkulacij za potrebe poslovnih odločitev je, da s kalkulacijo zberemo vse stroške proizvoda (storitve) in ugotovimo, koliko nas posamezen proizvod stane. Poslovodne osebe na najvišjih ravneh so odgovorne za vse stroške poslovanja podjetja in zato potrebujejo vpogled v polno lastno ceno (za več glej knjigo / učbenik Lozej (2017, str. 64)). S kalkulacijo predvidimo vse posredne in neposredne stroške poslovanja. Pri tem velja, da je kalkulacija cene zanesljiva na ravni neposrednih stroškov kateremu se doda pavšalno določen prispevek (pribitek) za kritje vseh posrednih stroškov. Primer glej v knjigi Lozej (2017, str. 64 – 68).

Določanje neto cene iz bruto je možno s formulo $\frac{(100 \cdot \text{stopnja DDV})}{(100 + \text{stopnja DDV})}$. Iz neto cene lahko obračunamo maržo, ki je retrogradna pribitku.

Nasvet: Izračunaj malo prodajno ceno in ovrednoti (kolikšna je) maržo, če je pribitek 10%, neposredni stroški so 100 evrov in davek na dodano vrednost je 22%.

3.3.1 Finančni viri v Sloveniji

Za podjetnike ni pomembno le poznavanje finančnih virov in načinov, kako jih pridobiti, temveč je pomembno tudi, da so seznanjeni z viri financiranja, ki jim omogočajo pridobitev teh virov. Ko podjetniki potrebujejo vir financiranja, lahko pridobijo tudi donacije različnih ministrstev in organizacij. Od podjetnikove volje in vztrajnosti bo odvisno, ali bo ta sredstva uporabil v svojo korist.

Javni Sklad Republike Slovenije za podjetništvo, skrajšano ime: Slovenski podjetniški sklad je javna ustanova Republike Slovenije, ki je bila ustanovljena z namenom zagotavljanja finančne podpore in spodbujanja podjetništva. Letno načrtujejo in izvajajo državno pomoč podjetjem v Sloveniji. S svojimi dejanji si prizadevajo za izboljšanje konkurenčnosti in učinkovitosti podjetništva. Pomagajo v vseh fazah življenjskega cikla s financiranjem zagonskega kapitala za zagonska podjetja, zagotavljanjem cenejšega kapitala in zagotavljanjem zasebnih naložb s

pomočjo subvencij, ugodnih finančnih virov in garancij. Vse oblike pomoči, ki jih odobri sklad, se štejejo za državne pomoči, dodeljene na javnih razpisih (Enterprise Fund, 2015).

Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije (SPIRIT) je izvajalska institucija Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo. Agencija se ukvarja z razvojem podjetništva in konkurenčnosti. S svojimi programi spodbujajo tuje naložbe in internacionalizacijo. Njihovo poslanstvo je spodbujanje podjetniške kulture in vzpostavitev podpornega sistema z ustreznimi informacijami za podjetja. Slovenskim podjetjem pomagajo tudi na tujih trgih in ustvarjajo ugodno okolje za tuje vlagatelje. Najpomembneje je, da podjetjem pomagajo s finančnimi sredstvi (SPIRIT, 2015).

Slovenska izvozna in razvojna banka (SID) je bila ustanovljena leta 1992 z namenom zavarovanja in financiranja izvoza slovenskih podjetij. S pojmom zavarovanje SID banka pomaga podjetjem pri varovanju tveganj, ki jih drugi zavarovalci zaradi svoje omejene sposobnosti nočejo sprejeti.

Javni sklad republike Slovenije za regionalni razvoj in razvoj podeželja dodeli spodbude za doseganje trajnejših javnih ciljev, povezanih z regionalnim in podeželskim razvojem. Te spodbude se dodelijo v obliki nepovratnih sredstev, posojil in jamstev prek javnih razpisov. Občine, podjetja, kmetijska gospodarstva, zadrage in razvojne institucije se lahko prijavijo za spodbude.

Eko sklad, Slovenski okoljski javni sklad deluje v pristojnosti Ministrstva za okolje in prostor. Kot že ime pove, sklad obravnava področje spodbujanja razvoja varstva okolja z zagotavljanjem posojil in garancij za okoljske naložbe. Njihove spodbude so v skladu z nacionalnim programom EU za varstvo okolja in okoljsko politiko. Naložbe v varstvo okolja posojajo po nižjih tržnih obrestnih merah.

3.3.2 Finančni viri v EU

Pravila EU, ki urejajo štiri svoboščine: prost pretok blaga, storitev, ljudi in kapitala ne zadostujejo za doseganje ciljev enotnega trga EU. Te cilje je mogoče v celoti doseči le, če nacionalne in evropske politike ustvarijo ugodna okolja in pogoje za rast poslovanja prek nacionalnih meja. Podjetja se morajo prepričati, da lahko tekmujejo pod enakimi pogoji in da

obstajajo ustrezne pravne strukture, ki vsem podjetjem, ne glede na velikost, omogočajo učinkovito delovanje na trgu EU. EU zagotavlja vire financiranja v različnih oblikah.

Financiranje je mogoče razdeliti na neposredno donacijo in posredno financiranje prek nacionalnih in lokalnih posrednikov. Tako lahko opredelimo financiranje s tematskim financiranjem (okolje, raziskave, izobraževanje), strukturnimi skladi (Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR) in Evropski socialni sklad (ESS)), finančnimi instrumenti in internacionalizacijo (dostop do trgov zunaj EU).

Vendar se lahko pri določenih virih financiranja sčasoma zavemo, da jih je podjetje preraslo, zato moramo nekatere vire nadomestiti. Iskalec financiranja mora k vsem virom pristopiti s predlogom dolgoročnega sodelovanja, ne le kot enkratne storitve, saj nikoli ne vemo, kaj podjetje pričakuje v prihodnosti.

3.3.3 *Finančni cikel MSP*

Cikel financ podjetja lahko opredelimo v sedem stopenj. Cikel nam pomaga, da vemo, kakšen finančni vir je primeren za določeno življenjsko dobo podjetja.

Prva faza v finančnem življenjskem ciklu je osnovni kapital (Tajnikar, 2006, str. 186). Ta kapital je potreben pred dejansko ustanovitvijo podjetja. Podjetnik financira tržne raziskave, razvoj vzorčnih izdelkov, strokovnjake itd. Če se projekt v tej fazi izkaže za neuspešen, vlagatelji ne bodo prejeli povračila. V drugi fazi družba zagotovi zagonski kapital. Delež je večji kot na prvi stopnji, saj mora podjetje kupiti proizvodno opremo. Pilotna proizvodnja in preskusno trženje že potekata, kar lahko privede do normalne proizvodnje, če je naš izdelek primeren. Na tej stopnji je najpogostejši kapital z zasebnim lastniškim kapitalom, pojavlja pa se zagonski kapital, ki ga financira država. Tretja stopnja potrebuje zgodnji kapital. S tem kapitalom financiramo začetek proizvodnje, končno kupimo vso opremo, zaposlimo potrebne delavce. Ker podjetje nima (veliko) dobička, zgodnji kapital krije stroške, ki nastanejo pri poslovanju podjetja (stroški plač, materialni nakupi, stroški električne energije itd.). Stopnja štiri ali drugi krog. Pojavljajo se vse oblike kapitala, pomembnost zasebnega kapitala pa se zmanjšuje. Dolžniški kapital postaja vse pomembnejši. Prihodnost podjetja je na tej stopnji že bolj pregledna.

Razširitveni kapital je nujen za normalno življenje podjetja. Z njim lahko podjetje razširi svojo proizvodnjo in nenazadnje omogoči rast podjetja v vseh oblikah. Naložbe v tej fazi niso le v proizvodni zmogljivosti, ampak v širitvi na nove trge, v izboljšave izdelkov, nove specializirane zaposlene, novo organizacijo podjetja.

Izkušeni podjetniki praviloma podcenjujejo težave, ki nastanejo pri financiranju investicij v širitev pete stopnje z razširitvenim kapitalom kot normalnim dejavnikom preživetja podjetja. Začetni uspeh jemljejo kot nekaj, kar bo še naprej prisotno v prihodnosti. Če ne izkusijo primerne časa za razvoj in ne zagotovijo dodatnih sredstev, je podjetje lahko v resni krizi. Če se investira v razširitev, je treba prilagoditi tudi organizacijsko strukturo podjetja. V podjetju je treba uvesti nove funkcije, na primer vodstvo. Z rastjo podjetja raste tudi njegova organizacijska struktura, sicer se lahko podjetnik znajde v obilici dela in obilici odločitev, ki bi jih lahko prenesel na nižje ravni. Priporočljivo je tudi, da se v podjetju vzpostavi informacijski sistem, ne le za knjigovodske namene, temveč tudi za načrtovanje in druge podatke, ki lahko takoj opozorijo na težave v podjetju (Glogovšek, 2008, str. 199–202).

Šesta stopnja je povezana z enim najbolj kritičnih obdobj podjetja, to je odkupom. V določeni fazi podjetje postane dobičkonosna prodajna postavka. Ta čas nastopi, ko podjetje zori v marketinškem, kadrovskem, organizacijskem in proizvodnem okolju in izraža sposobnost ustvarjanja visokega dobička v prihodnosti. Cena takega podjetja ni oblikovana samo z vrednostjo premoženja v bilanci stanja, ampak se upoštevajo tudi prihodnje koristi kupca, ki plača (naj)višjo ceno.

Vmesno financiranje najdemo v sedmi ali zadnji fazi pred prodajo podjetja. Običajno je pred prodajo podjetja daljše obdobje, ko pretekli lastniki skoraj nimajo več interesa za vlaganje v posel in mora podjetje zagotoviti ustrezne finančne pogoje, saj novi lastniki še niso prišli v podjetje, da bi ga financirali. Najprimernejše vmesno financiranje je v obliki bančnega kredita ali podobnega vira financiranja.

3.4 Nasvet III: koncepti financiranja podjetja

Vezovšek (2014, str. 5) obravnava (šest) konkretnih nasvetov za upravljanje podjetnikovega proračunskega poslovanja. Spremljanje in upravljanje financ je ključnega pomena za uspeh korporacije. Omogoča nadzor poslovanja in načrtovanje prihodnosti.

Stroški vodenja poslovnega računa. Enkrat letno preverite stopnje vodenja računa drugih bank, saj lahko samo s stroški upravljanja transakcijskega računa prihranijo do 16 evrov na mesec.

Opredelitev stroškov vira financiranja. Za zunanji vir financiranja najprej preverimo razpise in zbiramo predloge. Pogoji financiranja so lahko zelo ugodni. Obiskujemo www.sid.si in www.podjetniskisklad.si. V primeru kredita ali lizinga preverimo, po kakšni ceni so. Prihranki so lahko več tisoč evrov. Ni namreč dovolj, da le pokličemo banko in se dogovorimo za pogovor. Preverjamo tržne obrestne mere in dobimo informacije o drugih oblikah izboljšave premoženja (posebni varčevalni računi, denarna sredstva itd.).

Stroški računovodskih storitev. Že samo pri s.p. se cene gibljejo od 20 do 150 evrov mesečno. Prihranki niso zaemarljivi.

Obstoječe pogodbe z dobavitelji, najemodajalci. Občasna preverba cen na trgu je (pre)potrebna. V nabavi se cenam prilagajamo z ustrezno izbiro dobavitelja in (pisno) pogodbo, ki jo z njim(i) sklenemo. V prodajo se cenam na trgu prilagajamo (ustrezno znižujemo ali zvišujemo) pri tem pa pazimo na cenovno elastičnost ali občutljivost naših kupcev na spremembo cene.

Stroški telekomunikacijskih storitev, najemnine in drugi stroški. Presenečeni bomo. Pomislimo na zunanje izvajanje. Prepogosto se dogaja, da skušamo zagotoviti določene storitve znotraj podjetja, vendar za to nimamo dovolj usposobljenega osebja. Razmislite o zunanjem izvajanju - prepustite to strokovnjakom. Stalo bo bistveno manj.

Zlati nasvet: Poravnajte redno svoje obveznosti. To je samoumevno, vendar je na trgu plačilna nedisciplina. Vaše poslovanje ima vpliv na bonitetno oceno podjetja. Neustrezno poslovanje otežuje dostop do virov financiranja (Vezovšek, 2014, str. 5).

Vprašanja za ponavljanje:

1. Zakaj potrebujemo financirati podjetje?
2. Kakšne vrste virov financiranja poznamo? Opiši vse vrste.
3. Kaj je oznaka P ? Kaj je oznaka TC ?
4. Kaj pomeni »pitchati«?
5. Razloži kaj je pribitek. Prikaži na primeru in izračuna stopnjo DDV.
6. Razloži kaj je marža. Od bruto cene odstrani (odštej) DDV in pojasni neto ceno.
7. Kdaj govorimo o donosu na kapital v višini 40%?
8. Kdaj govorimo o donosu na kapital v višini 10%?
9. Opiši pomen kreditih kartic pri financiranju podjetja!
10. Navedi razliko med – opredeli pojme; kupec, dobavitelj, potrošnik, stranka, denar, finance!

4 VODENJE MSP V OKOLJU NACIONALNEGA GOSPODARSTVA

Ko boste preštudirali to poglavje boste sposobni:

- obvladovati razlago o vodenju in pomembnosti vodenja za organizacijo;
- razumeti osnovno vedenje o vodenju in študije vodenja;
- razumeti pojem tima in skupine;
- identificirati okolje delovanja malih podjetij;
- pridobiti poglobljeno mnenje o storitveni družbi in pomembnosti storitev v nacionalnem gospodarstvu;
- pomen znanja v človeških virih organizacije.

Tako Lerner in sod. (1997, str. 318), pa tudi Antončič (2002, str. 29) pravijo, da je podjetništvo proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, vzeti si je potrebno čas in trud ter prevzeti s tem povezano finančno, psihološko in socialno tveganje. Nagrada je v denarju, osebnem zadovoljstvu in neodvisnosti. Da bi ustvarili nekaj novega, moramo žrtvovati svoj čas in biti kreativni.

Če želi posameznik postati podjetnik, mora najti pravo poslovno idejo ali idejo, ki se razvije v uspešno podjetje. Ta ideja mora biti povpraševana na trgu, ki je treba razviti in na trgu ustvariti novo vrednost za stranke. Predvsem so pomembna znanja, pobuda, osebnost, razumevanje, vedenje, čustvena zrelost in učinkovitost. Za majhno podjetje sta izredno pomembni strokovnost in preudarnost. Podjetja morajo zaposlene spodbujati k ustvarjalnosti (Likar, 2014, str. 51). V poslu je vzdušje kreativno, kadar obstaja želja po spremembi. Dobro je, da ima podjetje osebe, ki rado eksperimentira z novimi idejami. Tako se ni treba bati posledic propada podjetja, saj se ves čas govori o novih idejah. Vodstvo ljudem omogoča, da izbirajo in napredujejo na podlagi zaslug; v podjetju promovirajo ideje s sistemom predlogov, nagrajujejo nove ideje in zagotavljajo dovolj finančnih, vodstvenih in človeških virov v podjetju. Namenjajo pa tudi čas za doseg ciljev (Močnik, 2003, str. 14).

Obstaja veliko opredelitev termina vodenje. Vodenje lahko na enostaven in razumljiv način v podjetništvu opredelimo kot voditi druge, pripraviti ljudi da opravijo stvari z zadovoljstvom ali, če opredelimo nekoliko bolj specifično uporaba avtoritete za potrebe odločanja. Vodenje je lahko pridobljeno z vajo pozicije, ki jo posedujemo ali z osebnim znanjem. Vodenje je

značilnost posameznika ali vedenje posameznika. Vodenje je določeno v osebnosti in prirojenih sposobnostih in uporabljeno ob pravem času za določen konkurenčni položaj. Veliko učinkovitih voditeljev nima formalne akademske izobrazbe in vsak ima svoj stil vodenja (Mullins in Dossor, 2013, str. 512).

4.1 Lastnosti in sposobnosti podjetnika / vodje

Podjetnikova osebnost je sistem lastnosti temperamenta, značaja in sposobnosti. Dober vodja je oseba, ki ima karizmo, je odločna oseba, ima vizijo in poslanstvo, postavlja cilje in predvsem zna dobro komunicirati. Vodja mora obvladati tri področja poklicne usposobljenosti za vodenje, vodstvene sposobnosti, komunikacijske in motivacijske sposobnosti. To je poenostavljena definicija upravljanja, kot jo definirajo številni avtorji, in sicer doseganje organizacijskih ciljev z organiziranjem drugih za uresničitev stvari. V današnjem svetu vodij se vodenje izpolnjuje čedalje manj z ukazovanjem in nadzorom in vedno več s spreminjanjem človeške miselnosti ter spreminjanjem načina vedenja. Tukaj menedžerji in direktorji opravljajo isti posel, le način je drugačen. V preteklosti so menedžerji vodili na osnovi ukazov in nadzora, danes pa menedžerji vodijo s spreminjanjem miselnosti.

Podjetnik je oseba, ki ustanovi svoje podjetje. Izvira lahko iz potrebe ali hobija. Pomembno je, da dela s strastjo in da je v celoti predan podjetju. To je edini način za uspeh in doseganje pozitivnih rezultatov na dolgi rok. Vendar pa je za poslovanje podjetja zelo pomembno, da nadaljuje z izobraževanjem, opravlja dodatne izpite, tečaje, bere knjige in se uči iz napak. Učiti se je treba vsak dan. Bolj kot se podjetnik rad uči, bolj uspešen je. Za podjetnika je pomembno tudi to, da ko odpove, ne obupa. Podjetnik lahko deluje kot investitor, inovator, lastnik, poslovođa. Podjetniki so vlagatelji kapitala v podjetniške priložnosti ter podjetja in izvajalci podjetij. Štirje osnovni vidiki podjetništva so (Ruzzier, 2008, str. 29), da je podjetništvo ustvarjalni proces. Ustvarjanje nečesa novega, vredno tega. Ta vrednost novega izdelka ali storitve je pomembna tako za podjetnika kot javnost, za katero sta bila nov izdelek ali storitev razvita.

Drugič, podjetništvo zahteva čas in trud. Samo tisti, ki so šli skozi podjetniški proces, cenijo čas in trud potreben za ustvarjanje nečesa novega in implementiranega. Tretjič, v podjetništvu je tveganje neizogibno. Četrto, nenazadnje podjetništvo nagradi z uspehi. Najpomembnejša

nagrada je neodvisnost, ki ji sledi osebno zadovoljstvo. Denar je za nekatere podjetnike edino merilo uspeha.

V vsakem poslu je pomembno kako vodje vodijo ljudi. Na upravljalcih je, da ugotovijo, kakšen vodstveni pristop bo podjetnik uporabil v podjetju ali kakšne prakse upravljanja bodo uporabili za zaposlene. Uspeh podjetja je odvisen od njih samih. K končnemu uspehu prispevajo vsi zaposleni, vendar so ključni menedžerji. Menedžerji morajo pravilno usmerjati ljudi v svojem poslu in svojem delu. Zaželeno je, da se vodje še dodatno izobražujejo in izpopolnjujejo v vodstvenih sposobnostih.

4.2 Pozitivna psihologija v praksi vodenja

Če resnično želimo biti ali postati vodja, moramo začeti razmišljati o tem kako bomo pomagali drugim na poti k uspehu, kako bomo skupaj z drugimi delili srečo, izzive in uspehe. Vodja primarno ne razmišlja o sebi, svojem položaju in uspehu, temveč se iskreno zanima za druge – za uspeh, srečo in zmago svojih najbližjih, in ti mu potem vračajo. Gre za proces graditve in delitve zmag, uspehov in sreče. In če želimo pomagati in razvijati sodelavce, moramo začeti pri lastnem razvoju, zato predstavljamo dva koraka, ki sta ključna za razumevanje pozitivne psihologije vodenja.

V prvem koraku mora vodja, vsak posameznik, pri sebi prepoznati in spoznati svoj Veliki jaz – svoje korenine, modrost, družinske vrednote, osebna prepričanja. Podobno kot to narekuje življenjska modrost sledenja zenu pomeni pot k svojemu jazu in odkrivanju potencialov. Zen je namreč neposredni uvid v naše bistvo in pomeni prikazati preprostost. Najmočnejše ideje so vedno preproste v trenutku, ko nastopi njihov čas. Pot k zenu je na prvi pogled preprosta, a zahteva razvoj samozavesti, (za)upanja, optimizma in miselne prožnosti, da bi se naše bistvo resnično zasvetilo v vsej svoji moči in obsijalo svet okoli nas. Na tej poti razvoja svojega jaza se mora vodja prilagajati. Biti moramo odprti do sprememb ter negativnih povratnih informacij o nas samih, ki nas prepogosto lahko prizadenejo. Vendar sta avtentični razvoj in uvid našega bistva mogoča le prek premagovanja lastnih napak in omejujočih prepričanj. Zelo pomembni pri tem, kako se bomo nanje odzvali so naše znanje, izkušnje in oblikovane navade, ki so velikokrat ovira pri prilagajanju in spreminjanju. Na tej poti moramo biti iskreni sami do sebe (Dimovski in sod., 2013, str. 64).

V drugem koraku, ko smo prepoznali svoje prednosti, te začnemo deliti z drugimi. Le posameznik, ki se zaveda svojih prednosti, veščin, sposobnosti, znanj, energije in potencialov, je sposoben pomagati najbližjemu, sodelavcu, članu tima in prijateljem. Uspešni posamezniki razumejo moč in pomen sedanjosti. Zavedajo se, da je potrebno samega sebe ponovno uriti in trenirati v smeri, da bi osebno izkusili in vizualizirali pozitivno psihologijo. Avtentičen vodja je sposoben takoj spremeniti svoje psihološko stanje in tako takoj preiti iz negativnega v pozitivno stanje. Temu pravimo, da ima avtentični vodja razvito kognitivno ali miselno prožnost (Dimovski in sod., 2013, str. 65).

Močan značaj vodje ustvarja zaupanje med nami, sodelavci in pri zaposlenih, tako da mu verjamemo, da bo znal sprostiti svoje potenciale za doseg skupnih ciljev. To nam ne daje le upanja v prihodnost, ampak spodbuja tudi močan občutek zaupanja v lastne sposobnosti in v organizacijo. Sodelavci oprostimo občasne napake vodjem, ki temeljijo na znanju in usposobljenosti, če menimo, da se kot avtentični vodja še razvijamo. Avtentičen vodja nam da čas, da si pridobimo njegovo zaupanje. Raziskave so pokazale, da ljudje ne zaupamo nekomu, ki se kaže za neavtentičnega. Izgubljeno zaupanje si le stežka pridobimo nazaj, zato moramo z njim ravnati kot z najdragocenejšo lastnino. Zaupanje je osnova avtentičnega vodenja, je lepilo, ki drži skupaj (Dimovski in sod., 2013, str. 65).

4.3 Konfucijansko dobrohotno vodenje

Model dobrohotnega vodenja gradi na osnovi temeljnih prepričanj o človeški dobroti in dajanju prednosti ljudem, kar skupaj vodi do dobrohotnega vodenja. To je sestavljeno iz dveh medsebojno povezanih delov: gojenje modrosti v sebi in modro vodenje drugih. Oboje skupaj vodi do končnega cilja harmonije v svetu.

Dobrohotno vodenje se začne z gojenjem modrosti v sebi. Konfucij je menil, da boš znal oblikovati druge, voditi družino in voditi državo, če znaš negovati svoj značaj. Negovanje lastnega značaja je torej prvi pogoj za vodenje. Konfucij in njegov somišljenik Mencij sta predlagala širok nabor kreposti, za katere naj bi si prizadeval vsak posameznik. Vodje morajo voditi predvsem z ravnanjem v skladu z glavnimi krepostmi, od katerih je najpomembnejša dobrohotnost. V splošnem naj bi dobrohotni vladarji skrbeli za ljudi in jim zagotavljali številne koristi. Modri ljudje so učeni ljudje. Konfucij poudarja nenehno učenje kot glavno sredstvo gojenja modrosti v sebi. Posameznik ne more biti vodja, če ni stalno naravnan na učenje. Ob

upoštevanju metod učenja je Konfucij poudarjal pomembnost povezovanja učenja z neodvisnim mišljenjem. Branje in učenje brez samorefleksije preudarjanja ali pogovora lahko posameznika le še dodatno zmedeta, medtem ko sta razmišljanje in samorefleksija brez učenja lahko nevarna, saj lahko posameznik zlahka zablodi ter tako ne dopusti možnosti razčlenitve z nakopičeno modrostjo in znanjem učenjakov. Medtem ko učenje po knjigi pomeni osnovno sredstvo izobraževanja, pa je Konfucij kot metodi učenja spodbujal tudi poslušanje in gledanje. Konfucij je menil, da morajo vodje preostale prekašati ne le v oziru moralnosti, ampak tudi v oziru znanja. Po njegovem mnenju se lahko posamezniku zaupajo voditeljske odgovornosti le, če je ta posameznik tako moralen kot učen. Plemeniti ljudje morajo izkazovati ravnotežje med skrbjo in brezbriznostjo. Jasen pogled na stvari je na primer dober, toda videti preveč ali premalo ni optimalno. Tudi premajhna ali prevelika spoštljivost do drugih ni optimalna. To razmišljanje je v skladu z doktrino sredine (Dimovski in sod., 2013, str. 85).

Konfucijanstvo stremi po dosegu ravnotežja in harmonije v vseh zadevah, vključno z medčloveškimi odnosi. Doktrina sredine pravi, da je ravnotežje osnova vsega človeškega delovanja ter da je harmonija univerzalna pot, ki jo je treba ubirati. Kakršnokoli vodenje se začne z vodenjem vsakega posameznika. Ključna funkcija vodenja je v oblikovanju značaja sledilcev in pridobivanju njihove naklonjenosti (Dimovski in sod., 2013, str. 87).

4.4 Timsko delo

Človek je socialno bitje. V družini se lahko družijo, družijo pa se tudi s sorodniki, prijatelji in sodelavci. Vedno se pojavimo v nekaterih skupinah. Ko se rodimo in se igramo s sosedovim dojenčkom, smo v skupini. Ko odrastemo, pripadamo drugim skupinam. Vedno pripadamo nekaterim skupinam. Na primer skupina: par otrok se po šoli skupaj vozi z istim avtobusom domov. Vse, kar morajo storiti, je, da se vozijo z istim avtobusom. Tim je par otrok, ki skupaj igrajo na nogometni reprezentanci in skupaj dosegajo cilje, zmagajo in sprejemajo odločitve. Skupinsko in timsko delo je zelo pomembno v vsakem poslu, saj večino časa preživimo na sestankih, projektih itd. Nekateri menedžerji porabijo več kot polovico svojega časa na sestankih. Namen sodelovanja v delovni skupini je, da se naučimo skupaj opravljati naloge, se bolje spoznati, se obogatiti z idejami drugih in postati bolj uspešni.

Skupine se odlikujejo po značilnostih. Vsaka skupina ima vodjo. Skupina mora imeti cilj. V katerem koli podjetju lahko vidimo, da so nekateri zaposleni med seboj bolj tesno povezani in

tvorijo skupino. Oblikujejo se formalne in neformalne skupine znotraj podjetja, ki jih družijo iste naloge in cilji. Položaj članov določi nekdo, ki ni povezan s skupino. Formalna ekipa ima vnaprej določenega vodjo, cilje, naloge in pogoje za obstoj. V formalni skupini so naloge in cilji članov dobro opredeljeni. Formalno skupino sestavljajo strokovnjaki na določenem področju, neformalno skupino pa sestavljajo posamezniki z različnih področij, ki si delijo svoje cilje. Ljudje lahko pripadajo več skupinam hkrati, ker lahko hkrati združujejo več interesov. Podjetje išče najbolj kvalificirano in nadarjeno osebo z najboljšimi referencami za točno določeno delo. Skupina je širši pojav kot ekipa (tim). Med delom v skupini posamezniki delijo delo, ga posamezno opravijo in kasneje še enkrat preverijo ali se pogovorijo z vodjo. Razlika med skupino in ekipo je predvsem v tem, kako si posamezniki delijo skupen cilj. V timu si posamezniki prizadevajo za kolektivne dosežke, individualnost posameznika pa je izrazitejša v skupini (Ramirez, 2014, str. 45).

Na oblikovanje neformalnih skupin pogosto vplivajo okoliščine, ki so po Bernik in sod. (2000, str. 107) organizacijska delitev dela, pri kateri se posamezniki dobro družijo z ljudmi z enakim poklicem, prostorska delitev dela, kjer lahko rečemo, da prostor ustvarja določene ravni, razdelitev glede na način in kakovost opravljenega dela, vključuje zaposlene, ki uspešno opravljajo delo, in zaposlene, ki opravljajo delo slabo in dejavniki zunaj določenega okolja, kot so: športne aktivnosti in hobiji.

Skupino in ekipe sestavljajo ljudje (Ramirez, 2014, str. 45), ki uspešno delujejo in rešujejo težave. Uspešno pomeni, da so naloge v določenem času dobro opravljene z razpoložljivimi sredstvi. Za ekipo sta pomembna izbira ekipe in trening ekipe. V ekipi so štiri komponente: postopek odločanja, narava dela, velikost ekipe in vloga vodje. Japonska podjetja spodbujajo timsko delo. Ne podpirajo konkurence zaposlenih, ampak se ukvarjajo s sodelovanjem in povezanostjo zaposlenih v dobrih odnosih in si prizadevajo, da bi bil med njimi družinski duh. Vsako poslovno odločitev skupina sprejme soglasno. Skupinsko delo ima številne prednosti kot so motiviranje, skupna kohezija, sinergija, boljša organizacija, skupna ustvarjalnost in zadovoljstvo.

Člani skupine delujejo učinkovito v času in v uporabi razpoložljivih virov. Vsak član ima pomembno vlogo, največjo vlogo pa ima seveda vodja. Pri sestavi in razvoju ekipe se srečujemo s pravilno izbiro članov in zadostno izobrazbo. Člani vlagajo v znanje, da bi bili čim bolj uspešni in produktivni pri opravljanju svojih nalog in odgovornosti v timu. Pri oblikovanju

ekipe je treba upoštevati različne dejavnike. Pomembno je, da so člani skupine strokovnjaki na različnih področjih. Vsaka oseba ima različne osebnostne lastnosti. Namen ekipe je imeti zadovoljne zaposlene in dobro opravljeno delo.

4.5 Okolje delovanja MSP in edinstvenost

S spreminjajočim se okoljem in gospodarstvom se spreminjajo tudi naša lastna prepričanja. Če želimo biti podjetniki, se moramo zavedati, da moramo biti ves čas kreativni in biti v koraku s časom.

Če smo pri svojem delu kreativni in podpiramo ustvarjalnost, bomo vedno uspešni. Pomembno je, da iščemo nove pristope v poslovanju in podpiramo novo dogajanje. Če bomo ustvarjalni, bomo težko zapadli v krizo. Kar zadeva ustvarjalnost, se ob tem nenehno znajdemo v iskanju novih stvari, drugačnih in edinstvenih.

Slika 3: Edinstvenost in dodana vrednost izdelka in storitve



Vir: Gričar, S., in sod. (2016). Sandwich Management. Koper: University of Primorska Press, str. 25.

Edinstvenost pomeni, da stranki/kupcu ustrezate tako, kot je bilo dogovorjeno, in dodate darilo. Dodati nekaj pomeni česar kupci niso pričakovali, opravljati poprodajne storitve ali, da je ob morebitnih reklamacijah potrebno kupca razumeti.

Ocena edinstvenosti z oznako $1 = 1$ nakazuje, da se podjetje ukvarja s proizvodnjo ali z osnovno (bazično) storitvijo. Kakovost ponudbe izdelka / storitve je podpovprečna (angl. Below Average). V prvem razdelku na sliki 3, ki je $1 + 1 = 1$ se podjetje običajno ukvarja s proizvodnjo. Podjetje kupcu ponudi proizvod, brez storitve in brez dodane vrednosti. Tako

podjetje kupcu ponudi »samo (le)« izdelek, brez svetovanja, dostave po pošti in podobno (npr. kopanje v termah). Kakovost ponudbe izdelka je povprečna (ang. Average).

Na sliki 3 v drugem razdelku lahko opazimo, da je enačba pravilna in je $1 + 1 = 2$. Podjetje sledi trendu storitvene družbe. Podjetje je preseglo stanje proizvodne družbe. Podjetje kupcu ponudi storitev ob izdelku, ali storitev na storitev. Tipična podjetja so storitvena podjetja turistične dejavnosti in avtomobilska industrija. Ponuja zelo dobro (ang. Very good) kakovost izdelkov in storitev. Dodana vrednost se kaže v uvajanju in spoštovanju standardov.

Naslednja stopnja $1 + 1 = 3$ nakazuje, da podjetje sledi trendu storitvene družbe s pridihom COOL družbe. Podjetje posveča kupcu veliko pozornost in mu omogoča brezskrbno in lahkotno uporabo proizvoda ali storitve z vsaj eno dodano vrednostjo. Primer takega podjetja so banke in proizvajalci mobilnih naprav. Odličnost (ang. Excellent) izdelkov, storitev in dodane vrednosti se kaže v njihovi kakovosti. Kakovost je zagotovljena z objektivno definicijo: skladnost z zahtevami.

V zadnji definiciji delovanja podjetja v okolju in edinstvenosti se pojavi vrh razumevanja nosilcev razvoja v podjetju za potrebe kupcev. Vrhnja definicija je $1 + 1 = 4$. Zavedati se moramo, da je že skoraj v vsakem izdelku in storitvi dodana vrednost (DV). Npr. espresso ima dodano vrednost priprave in postrežbe napitka. Visoko tehnološka podjetja in podjetja z vizijo prihodnosti ustvarjajo izdelke in storitve z več dodanimi storitvami, tudi tistimi vključenih v izdelku in v storitvi. Primer takih podjetij so proizvajalci pametnih telefonov (P=telefon, S=nakup, aplikacija (app), DV=storitev app, DV=internet, telefon, sm(m)s). Apple je dodal še eno DV in sicer Apple univerzo. Izjemnost (ang. Outstanding) izdelkov, storitev in dodane vrednosti se kaže v njihovi kakovosti in okoljski osveščenosti.

4.5.1 Trajektorija COOL družbe

Danes se srečujemo s pojmi različnih družbenih aktivnosti in različnih družb. Mnogi poimenujejo svet v letu 2019 kot del informacijske družbe. Kratek pogled na sliko 4 nam prikaže, da smo informacijsko družbo že dolgo presegli. Predvidoma se danes pogovarjamo, da smo del delitvene ekonomije oz. uberizacije, kar v učbeniku poimenujemo, da smo del delitvene ekonomije COOL družbe.

Delitveno gospodarstvo je krovni izraz z vrsto pomenov, ki se pogosto uporabljajo za opis gospodarske dejavnosti, ki vključuje spletne transakcije. Takšna družbena trajektorija narašča od odprtokodne skupnosti in se nanaša na izmenjavo dostopa do blaga in storitev. Kljub mnogim idejam, da je delitvena ekonomija zavajajoč termin, mnogi komentatorji trdijo, da je ta izraz še vedno veljaven kot sredstvo za opisovanje splošno bolj demokratiziranega trga, tudi če se uporablja za širši spekter storitev. Druga možnost je, da se skupna poraba ali delitev gospodarstva nanašata predvsem na sisteme za kroženje virov, ki potrošniku omogočajo dvostransko vlogo, pri kateri lahko potrošniki delujejo kot ponudniki virov ali pridobitelji sredstev. Izmenjava se lahko izvede neposredno na podlagi medsebojne povezave ali posredno preko mediatorja (npr. trgovina, spletna stran, aplikacija); na spletu ali brez povezave; brezplačno ali za drugo nadomestilo (npr. denar, točke, storitve itd.). Ta vizija omogoča širše razumevanje delitvene ekonomije na najpomembnejših merilih zmogljivosti za spreminjanje vloge potrošnikov.

Sam termin »delitvena ekonomija« se je prvič pojavil med računalniškimi navdušenci na začetki tega stoletja. Najprej je pomenil brezplačno deljenje večinoma intelektualne lastnine, kasneje pa se je preselil še v realno gospodarstvo. Najpogosteje se izraz delitvena ekonomija uporablja, ko govorimo o delitvi stanovanja in prevozov. Airbnb in Uber – število tistih, ki se ukvarjajo z delitveno ekonomijo, kot tudi uporabnikov le-te, v Evropi vsako leto naglo narašča. Delitvena ekonomija se je razvila tudi v Sloveniji. V Sloveniji se je razvil svojevrsten primer – Prevozi.org.

Delitvena ekonomija dosega med vsemi drugimi viri prihodkov najvišjo rast. Na Finskem je leta 2016 delitveni trg znašal nekaj malega več kot 100 milijonov evrov, po napovedih pa pričakujejo da bo ta vrednost leta 2020 presegala 1,3 milijarde evrov, kar predstavlja več kot 1200-odstotno rast.

Ko pride do obdavčevanja prihodkov, je naloga državljanov, da le-te prijavijo sami. Vse nordijske države imajo relativno visoke davčne stopnje, s katerimi lahko pokrijejo socialo in se tu soočajo z enakimi problemi; neprijavljeni prihodki s spleta so pogost pojav. Davčni strokovnjaki iz vseh nordijskih držav se tako strinjajo, da bi bil potreben večji pritisk na platforme, kot so Airbnb, Uber in YouTube, da podajo informacije o zaslužkih njihovih uporabnikov. Poleg tega si države prizadevajo vzpostaviti mrežo uradnikov in strokovnjakov, ki so se specializirali ravno za področje delitvene ekonomije oz. ekonomije spletnih platform.

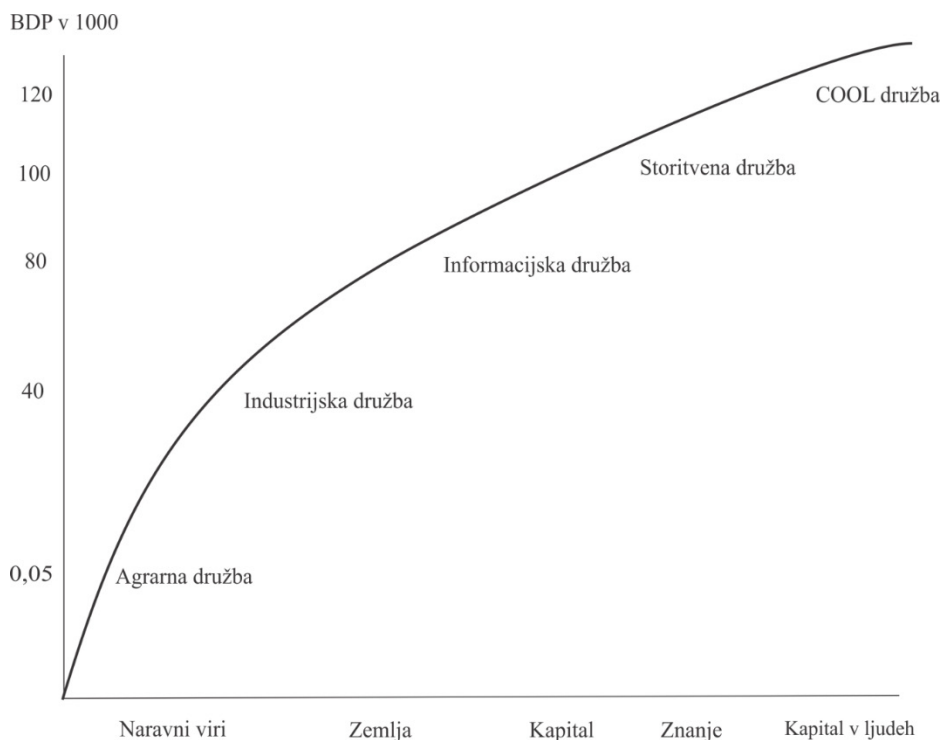
Uberjev sedež za Evropo se nahaja na Nizozemskem in z uporabo podatkov, ki so jih pridobile nizozemske oblasti, je strokovnjakom na Danskem uspelo identificirati več kot 1.800 voznikov Uberja (za leto 2015) ter jih obvestilo, da morajo prihodke prijaviti.

Razvojna trajektorija družb zaznava številne razlike v obdobjih razvoja sodobnega ekonomskega pogleda delovanja človeka. Na primer agrarna ali industrijska sta po dejavnostih, ki sta najmanj prispevali k družbenemu proizvodu. Po sektorjih, kjer je zaposlenih največ ljudi pa COOL družba in informacijska družba prinašata večji delež k razvoju. Vse te družbe se razvijajo, vendar prej ali slej dosežejo vrhunec, ko z normo, ki jo opravljajo, ne morejo več preseči dosežene ravni BDP ali dodane vrednosti. Pokazalo se je, da agrarna družba ne more prebiti mejo 500-700 evrov BDP na prebivalca, industrijska pa je dosegla mejo med 22 in 40 tisoči evri na prebivalca (slika 4) (Bavec in Manzin, 2011, str. 14).

Seveda se postavlja vprašanje, katera razvojna usmeritev industrijske družbe bi omogočila znatno preseganje današnjega BDP. Vedno bolj očitno je, da je to prehod v delitveno ekonomijo COOL družbe prek storitvene družbe, katere prva faza je bila informacijska družba. V storitveni družbi je možno z informacijskimi dejavnostmi v najširšem pomenu besede (lahko so samostojne ali pa v funkciji industrijske proizvodnje in raznih storitev) preseči 100 tiroč evrov na prebivalca. V prihajajoči novi generaciji, Y generaciji, se postavlja vprašanje ali je storitvena družba še tista, ki lahko preseže mejo 120.000 evrov in ali je višina BDP ciljni element zadovoljstva prebivalcev. Mogoče se v razvoju delitvene ekonomije COOL družbe postavlja v ospredje trajnostni razvoj, medčloveški odnosi in medkulturnost.

Tehnološki napredek, zlasti hiter porast IKT je spodkopal uporabnost zgornje opredelitve pri razlikovanju med storitvami in drugimi gospodarskimi dejavnostmi. IKT je potrošnikom omogočila, da lahko vedno več storitev uporabljajo ob zakasnitvi, torej ne nujno v času njihove proizvodnje, ali da omogočijo materialno naravo storitev. Primer je računalniška programska oprema, posneta na elektronskih medijih, kopije filmov, shranjenih na videokasetah. Značilnosti informacijske družbe so tehnologija, racionalnost, pragmatičnost, kapital in fizično udobje (slika 5).

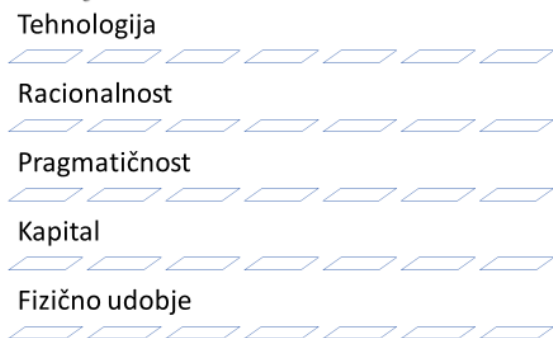
Slika 4: Razvojna trajektorija COOL družbe



Vir: Gričar, S. in sod. (2016). Sandwich Management. Koper: University of Primorska Press, str. 79.

Slika 5: Elementi informacijske družbe

Informacijska družba



Vir: Lastni vir, 2019.

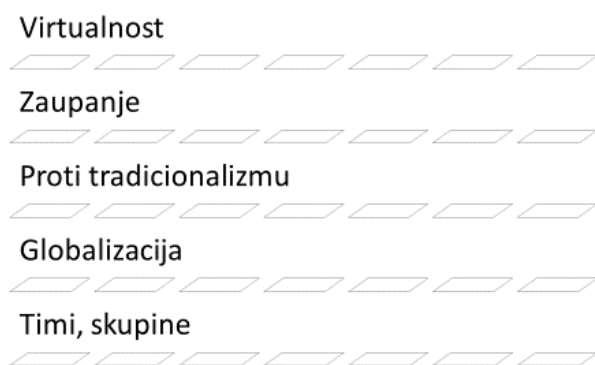
Globalizacija je povečala konkurenčne pritiske na podjetja v predelovalnih in drugih dejavnostih v državah z visokimi stroški delovne sile, strogimi okoljevarstvenimi predpisi in visokimi davčnimi stopnjami. Hkrati se je zaradi uporabe naprednih tehnologij povečala produktivnost, razvoj informacijske tehnologije pa je omogočil odprtje trgov za nove proizvode. Ti proizvodi so pomenili pravo revolucijo v posodobitvi proizvodnih procesov, istočasno pa so omogočili hitro rast storitvenega sektorja (Žakelj, 2004, str. 15). V Sloveniji je

leta 2011 po podatkih Eurostata v kmetijstvu delalo 8,6 % vseh zaposlenih, v industriji in gradbeništvu 31,7 %, v tržnih storitvenih dejavnostih 35,8 %, v netržnih storitvenih dejavnostih pa 24 % (Gričar in sod., 2016, str. 19).

Zanimivi sta futuristični predpostavki, po katerih naj bi bila informacijska družba z informacijskimi storitvami le prvi korak v to novo COOL družbo delitvene ekonomije, ki bo trajala le nekaj desetletij. Takšne storitve imajo značilnosti izdelkov, saj en proizvajalec množično proizvaja neko storitev za porabo. Proizvajalec lahko proizvede eno samo storitev, ki omogoča porabo množčvenega števila uporabnikov. Primer so dostop do interneta do slovarjev, enciklopedij in revij (Bavec in Manzin, 2011, str. 99). Značilnosti storitvenega podjetja: navideznost, znanje, zaupanje, proti tradicionalizmu, globalizacija, skupine in skupine (slika 6).

Slika 6: elementi storitvene družbe

Storitvena družba

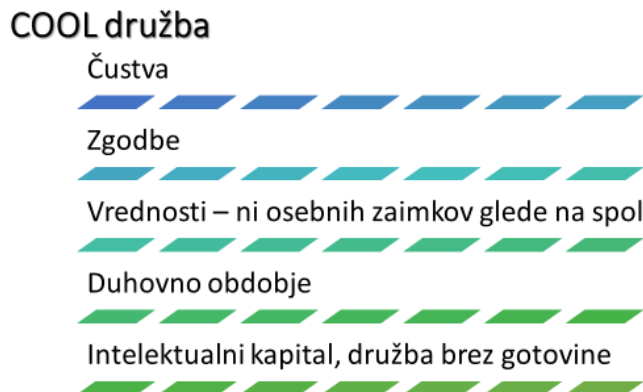


Vir: Lastni vir, 2019.

Katere storitve bodo prevladovala kasneje, pa lahko le ugibamo. V ospredje bodo prihajale nove, bolj povezane oblike družbe, kar gre pripisati predhodni informacijski družbi. Pojavlja se tim. COOL družba, ki je odgovor na dopolnjeno storitveno družbo (slika 4). Značilnosti COOL družbe so: čustva, zgodbe, vrednosti – ni osebnih zaimkov glede na spol (Stanojević, 2014), duhovno obdobje/udobje, intelektualni kapital in družba brez gotovine (Gričar in sod., 2016). V družbi gremo še dlje, želimo si družbo COOL idej. Družba COOL idej želi, da se postavi na prvo mesto sanjska ideja od začetka do realizacije. S pomočjo društev in socialnega podjetništva se odpira inovativna platforma idej COOL družbe. Ljudje iz vseh družbenih slojev spodbujajo drug drugega, da se stvari zgodijo (Cool Ideas Society, 2015). Velja prepričanje, da ima vsakdo nekaj COOL, nekaj ker hoče narediti: projekt, idejo ali sanje. V družbi se ustvarja prostor za

ljudi s tako vizijo, da se izpolnjujejo ideje drugih, podobno mislečih ljudi. Interakcija je zelo posebna (Gričar in sod., 2016).

Slika 7: Elementi COOL družbe



Vir: Lastni vir, 2019.

Socialno podjetništvo se je razvijalo v okviru podjetništva. Obstaja več kot sto let, a uveljavilo se je šele v zadnjih desetletjih. Ustvarjalnost in inovativnost sta poleg človeškega občutka gonilna sila njegovega razvoja. OECD v Konda (2014, str. 270) opredeljuje socialno podjetništvo kot podjetništvo, katerega cilj je zagotoviti primerne rešitve za pereče družbene težave. Zato je pogosto prepleten s procesi socialnih inovacij, katerih cilj je izboljšati življenje ljudi s spodbujanjem družbenih sprememb. Socialno podjetje je več kot le usmeritev v dobiček. Deluje kot vektor sprememb in ima izdelke, storitve, kupce, trg, izdatke in prihodke, vendar je njegovo osnovno vodilo socialna vključenost in uporabnost. Socialna podjetja morajo, tako kot vsako drugo podjetje, pokriti vsaj lastne stroške v celoti in se za razliko od dobrodelnih organizacij in nevladnih organizacij ne morejo zanašati na vladne donacije ali subvencije (Konda, 2014, str. 272).

4.5.2 Storitvena družba

Storitveni sektor obsega veliko gospodarskih dejavnosti, od visokotehnoloških, ki zahtevajo visoko izobraženo, kvalificirano delovno silo, do delovno intenzivnih dejavnosti, ki zaposlujejo nizko izobraženo delovno silo, pogosto s krajšim delovnim časom. Običajno storitve pomenijo zagotavljanje človeške dodane vrednosti v obliki dela, svetovanja, upravljavskih veščin, zabave, usposabljanja, intervencij in podobno (Gričar in Bojnec, 2009, str. 84).

Storitve se v več pogledih razlikujejo od drugih oblik gospodarske dejavnosti. Ena od značilnosti storitev je njihova trenutna narava ali nematerialnost. Nespremenljiva posledica je, da poraba storitev poteka v trenutku njihove proizvodnje / nastanka. Težko je tudi prevažanje storitev, kar zmanjšuje možnost trgovine s storitvami.

Bolj uporabna definicija storitev je postala tista, ki temelji na interakciji med ponudnikom in uporabnikom storitve. Storitve je opredeljena kot sprememba stanja osebe ali proizvoda, ki je last gospodarske enote in je rezultat dejavnosti druge gospodarske enote, vendar s predhodnim soglasjem prve osebe ali gospodarske enote za to dejanje (Hill, 2013, str. 318). Ta opredelitev storitev, ki temelji na interakciji dveh različnih gospodarskih enot, odraža strukturo trga storitev. Pri opravljanju storitev ene gospodarske enote v korist druge gospodarske enote ne pride do spremembe storitev med tema dvema ekonomskima enotama, temveč proizvajalec storitev deluje neposredno na potrošnika storitve ali izdelka, ki že pripada potrošniku storitve. Trg storitev je v tem pogledu popolnoma drugačen od trga fizičnih izdelkov, kjer se lastništvo izdelka prenaša z ene ekonomske enote na drugo. Storitve ni mogoče enačiti z nematerialnimi proizvodi, s katerimi se trguje na trgu. Vendar v nekaterih primerih opredelitev storitev, ki temelji na neposrednem stiku med proizvajalcem in kupcem, danes ni več pomembna, saj tehnologija spreminja odnos med ponudnikom in potrošnikom storitve. Številne storitve, kot so bančništvo, nepremičnine in finančne storitve ali trgovina na drobno, za katere je včasih potreben osebni stik med ponudnikom in potrošnikom storitve, so zdaj na voljo prek interneta ali druge oblike komunikacije na daljavo, slednja je v mnogih primerih učinkovitejša (Hill, 2013, str. 56).

Predvsem zaradi IKT narašča prekrivanje med značilnostmi storitvenega in industrijskega sektorja (Boden in Miles, 2000, str. 15). Govorimo o zbliževanju industrijskega in storitvenega sektorja, pri katerem vsak sektor pridobi lastnosti, ki so nekoč predstavljale edinstvene značilnosti posameznega sektorja. Poleg prevzema značilnosti se konvergenca med obema sektorjema dogaja tudi z naraščajočo uporabo izdelkov enega sektorja v proizvodnji drugega sektorja. Storitveni sektor vse pogosteje uporablja tehnološke izdelke v predelovalni industriji, kot so avtomobilski in podobni sistemi v prometnih storitvah, farmacevtski, operativni in zdravstveni instrumenti v zdravstvu ter IKT v skoraj vseh storitvenih panogah. Po drugi strani pa predelovalna industrija v proizvodnji uporablja vse večji delež vložkov storitev. Danes servisni element pogosto predstavlja večji delež končnega izdelka kot industrijski element (Man in sod. 1999, str. 125).

Dinamičen odnos med industrijo in storitvami lahko ponazorimo s primerom računalnika in programske opreme, kjer razvoj programske opreme pospeši razvoj močnejših računalnikov in obratno. Hkrati sta računalnik in programska oprema popolnoma odvisna drug od drugega, saj vsaka nima prodajne vrednosti. Zaradi vseh teh težav pri opredelitvi storitev v praksi pogosto ni enostavno naštet, katere dejavnosti so storitvene. Poleg prometa, trgovine, komunikacij, poslovnih in finančnih storitev (ožja opredelitev) najširše opredelitve storitev vključujejo vladne storitve, gradbeništvo in oskrbo z električno energijo, plinom in vodo (široka opredelitev). Največja odstopanja se pojavljajo pri vključevanju gradbeništva in oskrbe z električno energijo, plinom in vodo v storitvah, kjer različne mednarodne institucije, organizacije in statistični uradi posameznih držav nimajo enotne opredelitve (Stare, 2000, str. 6).

Nasvet: Nariši posodobljeno razvojno trajektorijo družb. Opredeli BDP na prebivalca za vsako od teh družb!

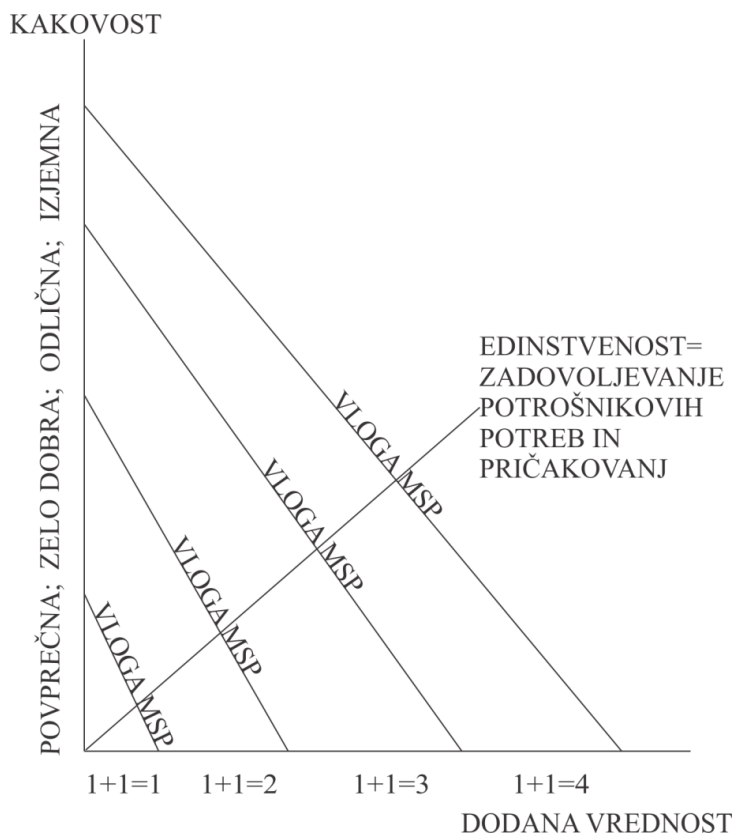
4.5.3 Dodana vrednost in ustvarjalnost

Ne le ustvarjanje dobička, tudi dodana vrednost je bistvo podjetniške dejavnosti. Ko izdelek ali storitev postane množičen izdelek, je edini motiv za nakup nizka cena. Tako je pri trgovskih verigah z lastnimi blagovnimi znamkami. Ni važno kaj kupujete pomembno je, da je tisto, kar kupite, najcenejše v mestu. Če želite dvigniti ceno takega izdelka ali storitve, mu morate dati tako imenovano dodano vrednost.

V letu 2015 je bilo v slovenskem gospodarstvu ustvarjenih 19,5 milijarde evrov dodane vrednosti po tekočih cenah, od tega 55,33% v MSP. Po kriteriju povprečne dodane vrednosti na zaposlenega so bila med slovenskimi regijami najuspešnejša podjetja v jugovzhodni Sloveniji (Rebernik in sod., 2014, str. 69). Dodana vrednost je razlika med proizvodnjo v osnovnih cenah in vmesno potrošnjo po kupčevih cenah. To je razlika med vrednostjo proizvedenega blaga in storitev in vrednostjo vložkov, porabljenih v proizvodnem procesu. Razlikujemo dodano vrednost med trenutnimi cenami in fiksnimi cenami, ko se inflacijski učinki izločijo iz podatkov o tekočih cenah. Vrednosti vsakega obdobja so izražene v cenah izbranega osnovnega leta. Za podatke o trenutnih cenah so vrednosti vsakega obdobja izražene v cenah tega obdobja. V ta namen uporabljamo indekse s stalno osnovo in verižne indekse, ki jih preučujemo in analiziramo pri predmetu Ekonomika EU in Slovenija.

Za doseg dodane vrednosti je izdelku ali storitvi potrebno dodati edinstvenost. Edinstvenost pri proizvodni pomeni, da se podjetje običajno ukvarja s proizvodnjo. Kupcu ponudi proizvod, brez storitve in brez dodane vrednosti. Tak primer v jugovzhodni Sloveniji je podjetje Krka, tovarna zdravil. To podjetje kupcu ponudi le tabletko, brez svetovanja, dostave po pošti in podobno (kopanje). Kakovost ponudbe izdelka je povprečna (ang. Average).

Slika 8: Pojem in pomen edinstvenosti



Vir: Lastni vir, 2019.

Edinstvenost s proizvodom in storitvijo nastane, ko podjetje sledi trendu storitvene družbe. Podjetje je preseglo stanje proizvodne družbe. Podjetje kupcu ponudi storitev ob izdelku, ali storitev na storitev. Tipična podjetja so storitvena podjetja turistične dejavnosti in avtomobilska industrija. Zelo dobra (ang. Very good) kakovost izdelkov in storitev se kaže v uvajanju in spoštovanju standardov.

Danes na trgu pričakujemo edinstvenost v obliki proizvoda in storitve ter dodane vrednosti. V tem primeru podjetje sledi trendu storitvene družbe s pridihom delitvene ekonomije COOL družbe. Podjetje posveča kupcu veliko pozornost in mu omogoča brezskrbno in lahkotno uporabo proizvoda ali storitve z vsaj eno dodano vrednostjo. Primer takega podjetja so banke

in proizvajalci mobilnih naprav. Odličnost (ang. Excellent) izdelkov, storitev in dodane vrednosti se kaže v njihovi kakovosti. Kakovost je zagotovljena z objektivno definicijo: skladnost z zahtevami.

Dodana vrednost proizvoda ali storitve je novo ustvarjena (povečana) vrednost proizvoda ali storitve. Ugotovimo jo kot razliko med prodajno vrednostjo proizvodov in storitev in nabavno vrednostjo surovin, materialov in drugih vložkov. Dodana vrednost (Gričar in sod., 2015, str. 22):

- stranki/kupcu ustrezate tako, kot je bilo dogovorjeno, in dodate darilo;
- dodate nekaj, česar kupci niso pričakovali;
- opravljate poprodajne storitve;
- ob morebitnih reklamacijah kupca razumete.

V nadaljevanju bomo uporabili pojma inovativnost in ustvarjalnost, ki se vedno bolj uporabljata oziroma celo nadomeščata pojme, ki so se v preteklosti uporabljali na področju malega podjetništva: znanost, raziskave in razvoj. Poudariti želimo, da se uvajajo novi pojmi za razlago razvojnega delovanja MSP, saj je pojem raziskave in razvoj rezerviran za srednja in velika podjetja. Nekateri ljudje so bolj konservativni, stereotipni, nedinamični, drugi pa so bolj nagnjeni k novemu, so raziskovalni in zlahka vidijo stvari na novo (Pompe, 2011, str. 41). Spodbude prihajajo lahko deloma iz človekove notranjosti, deloma pa iz okolja, v katerem človek živi in deluje. Pompe (2011, str. 27) poudarja, da je ustvarjalna klima ozračje pozitivnega odnosa do idej vseh sodelavcev, do različnih idej in rešitev v podjetju. To je pripravljenost poslušati druge in izraziti svoje ideje. Svoje ideje izražajo brez strahu pred očitkom, zasmehovanjem ali neuspehom. Sodobna ustvarjalna klima pomeni, da vsak neuspeh pomeni le to, da smo bližje temu, da bi morale stvari iti tako, da bi uspele. V okviru podjetništva je ustvarjalnost pot do razvoja novih izdelkov, storitev in procesov, ki kot inovacija gradijo na tradicionalnih in prejšnjih dosežkih.

Ustvarjalnost je novost in ustrezna sprememba tega, kar počnemo, in spreminjanje tega, za kar verjamemo, da ga je mogoče doseči ali preseči. Ustvarjalnost v podjetništvu ne gre le za individualno delovanje in razmišljanje, temveč je vezana na timsko delo in odnos do razmišljanja v naprej. V takih primerih govorimo o inovativni kulturi. Ustvarjalnost je hrana človekovega razvoja. Vsaka rešitev naj bi načeloma prinesla novo kakovost, nova kakovost pa bi morala dvigniti vrednost podjetja in blagovne znamke, izdelka, podjetja in zaposlenega. To je bistvo podjetništva. Vsi v sodobnem poslu morajo biti kreativni, od direktorice do čistilca.

Ustvarjalnost ni več domena peščice izvoljenih, ampak nuja, ki prizadene vse v poslu. Vsakdo oblikuje usodo organizacije in v skladu s pregovorom: Več glav več ve, se oblikujejo boljše in ustvarjalnejše rešitve.

Bistvo inovativnosti tiči v prizadevanju za različnost in v naklonjenosti spremembam in novostim. Ali kot je dejal Walt Disney (v Pompe, 2011, str. 85): Inovativnost je genialna radovednost, ki odpira vrata skrivnosti in usmerja korak človeštva na pot velikih dosežkov. Pristna inovativnost je:

- polna igre;
- nagajivosti;
- brez zavor in predsodkov;
- polna razmišljanja in kombiniranja;
- hitra in drzna, velikopotezna;
- ambiciozna;
- navdušena.

Inovativnost seveda izhaja tudi iz drugih vzgibov, kot so lenobnost, nagnjenje k udobju in inercija. Ustvarjalnost je v poslovnem svetu aktivnost, s katero se v podjetništvu manifestira kreativnost (Pompe, 2011, str. 215) pri odkrivanju novih priložnosti, nadgradnji izdelkov / storitev, procesov, organizacije, komunikacije, predstavitvi in reševanju poslovnih problemov na drugačen način, zaznavanju težav, preden se pojavijo, imeti ideje o nečem doslej neznanem, videnju stvari, ki jih nihče ne vidi, čeprav so očitne.

Pompe (2011, str. 216) trdi, da je kreacija vse, kar je plod ustvarjanja kreativnega človeka. Vanjo sodijo vse udejanjene domislice in ideje na najrazličnejših področjih – največkrat jo povezujemo z različnimi oblikami umetnosti. Kreacija je slikarsko delo, skladba, knjiga, pesem, fotografija, film, itd.. Med kreacije sodijo tudi stvari, ki so komercialne narave, kot npr. industrijski dizajn, grafični dizajn, reklamni scenariji, slogani in podobno.

Izum je stvaritev nečesa, kar doslej še ni bilo znano in uporabljeno. Izum ali iznajdba je predmet, postopek ali tehnika, ki pomeni novost in je delo človeškega uma. Izumi so vsekakor računalnik, brezžična povezava, kolo, telefon, guma, elektrika, itd.. Pod določenimi pogoji je mogoče izum pravno zaščititi s patentom (Pompe, 2011, str. 216).

Invencija je nova ideja, ki obeta in reši težavo ali nerešeno potrebo, vendar se v prihodnosti morda ne bo izkazala za koristno. Je rezultat raziskovalnega dela. Lahko se nanaša na nov izdelek, storitev, postopek ali sistem. Zaščita in trženje invencije kot intelektualne lastnine sta možna, če je tehnično izvedljivo in funkcionalno. Potencialna inovacija je iznajdljiv izum, ki še ni prinesel novih koristi, ki bi jih lahko potrdili na trgu. Je rezultat razvoja, ki se pojavlja v obliki izdelave prototipov ali uspešne pilotne proizvodnje. Pravice intelektualne lastnine se lahko zaščitijo in tržijo, npr. patent, preden je izdelek komercializiran (Pompe, 2011, str. 223).

Inovacija je koristna invencija, katere koristnost je bila potrjena na trgu. Prinaša novo, višjo uporabnost v obliki dviga kakovosti (zniževanje stroškov, dvig imidža podjetja) in omejevanja konkurence. Je rezultat raziskav in razvoja, ki zahteva celovit poslovni pristop k uresničevanju trga. Inovacije lahko opredelimo kot niz tehnoloških, industrijskih in komercialnih korakov. Inovativnost je rezultat uspešnega izkoriščanja novih idej. V podjetništvu pa inovativnost pomeni spremembo, ki porablja vire bolj učinkovito. Inovacija je rezultat procesa, ki se začne z idejo in konča z inovacijo. Ta proces se imenuje tudi življenjski cikel inovacij.

Notranje podjetništvo, kjer posamezne delovne skupine prihajajo do novih idej, naj bi bilo rešitev za konservativne birokratske strukture. Inovacija je intelektualna lastnina (Gričar in sod., 2015, str. 24). Značilnosti izumiteljev, inovatorjev in podjetnikov:

- radovednost;
- ustvarjalno reševanje nekega problema ali težave;
- iskanje novih poti in različnih pristopov za opravljanje določenih del;
- opazovanje trendov, iskanje novih priložnosti;
- razumevanje, da se do velikega napredka pride postopoma;
- predanost in strast v povezavi s projekti;
- smisel za vrednost, celovitost, namen in humor;
- se ne bojijo tveganja;
- pod vprašaj postavljajo konvencionalno znanje;
- tolerantnost do dvomov, sposobnost obvladovanja kontradiktornih informacij;
- sposobnost predstavljanja v domišljiji;
- majhna ranljivost ob neuspehu idej in zamisli;
- samozavest, neodvisnost, pogum, vztrajnost, zanesljivost in žilavost.

4.5.4 Inovacijska podjetniška kultura

Odgovornost ljudi je naravno stanje v družini, poslu, državi in skupnosti. V urejeni državi ali skupnosti se lahko razvije brez posebnega stresa. Različni izračuni (statistični, matematični, stohastični) ter filozofski in ekonomski pogledi nam kažejo, da je človeških ocen o njihovih potrebah toliko, kolikor je ljudi na zemlji. Razvita tehnologija ljudem omogoča prenos kapitala in znanja iz enega območja v drugo, iz ene države v drugo ali z ene celine v drugo na račun profita. Gospodarsko in drugo družbeno življenje je globalno, vendar MSP predstavljajo 99% vseh korporacij.

Spremembe odnosov od socializma, komunizma, liberalnega kapitalizma do neoliberalnega kapitalizma so prinesle resne težave družbene ureditve v državah in skupnostih. Med drugim so kapitalisti svoje odgovornosti zmanjšali s povečanjem podrejenosti zaposlenih in si s tem ustvarili pravico do neodgovornosti. Dobiček, ki ga ustvarijo MSP (tudi v velikih podjetjih), bi morali lastniki usmerjati delno za nagrade delavcev in delno za državljane v obliki trajnostnega razvoja ter za razvoj inovativnega podjetja. Nujno je treba ustvariti nova, konkurenčna, inovativna, družbeno odgovorna MSP z dobro vodstveno ekipo (Avsec, 2013, str. 91).

Izraz organizacijska kultura se nanaša na zelo različne in številne vsebine. Vsekakor je to nekaj, kar predstavlja določeno stališče posameznega podjetja, ki je pozitivno ali negativno cenjeno in se nanaša tako na lastno preteklost kot na odnos do okolja. Pomeni, da je članom organizacije skupen način razlage resničnosti, skupen način doživljanja okolja in reagiranja nanj. S tega vidika organizacijska kultura poudarja vidik razlikovanja kulture ene organizacije od druge (Kavčič, 1998, str. 129).

Prvi pogoj za ustvarjanje inovacijske kulture in klime v podjetju je, da so zaposleni naklonjeni spremembam, ki se dogajajo znotraj podjetja, da želijo biti del procesov, ki s spremembami ustvarjajo razmere za vedno nova razmišljanja. Osnovni pogoj je, da vsi razumejo, da je takšna kultura zagotovilo, da bo bodočnost podjetja svetla. To pomeni tudi stimulatивно okolje za individualni in skupinski razvoj zaposlenih. Menedžerji naj bi od sodelavca vedno pričakovali izpolnitev obljube, pomoč pri težavah, pripravljenost na debato, pogovor ali konstruktivno kritiko. Enako velja za odnose med zaposlenimi in vodstvom ter tudi vodilni med seboj. Veljalo naj bi vsesplošno zaupanje med ljudmi, ki ga med drugim ustvarjata poštenost in odprtost.

Medsebojno izmenjavanje podatkov, dognanj, idej, misli, kritik in sugestij, vse to ustvarja pretok vsega, kar daje občutek, da so vsi del velikega procesa, ki soustvarja uspeh organizacije. Včasih so ljudje držali ideje zase, se bali, da jih bo kdo ukradel in prodajal za svoje. Prav inovativna kultura to ruši in ustvarja razmere za nesebičnost in poštenost. Za to je potreben svoboden pretok miselnih procesov. Če so ljudje vključeni in soudeleženi v ustvarjalne procese, inovativno reševanje problemov in premagovanje ovir, potem je mnogo večja verjetnost, da bodo rešitve in zamisli, do katerih so prišli skupaj, doživele tudi realizacijo.

Medsebojne interakcije, do katerih prihaja v komunikaciji, naj bi potekale v duhu spoštovanja drugačnega mišljenja in pogledov na ustvarjalnost ter inovativnost. Spoštovanje se kaže v tem, da smo pripravljeni poslušati drug drugega, upoštevati ideje in predloge drugih in smo jih sposobni ovrednotiti v kontekstu skupnega dobra.

Tehnike ustvarjalnega mišljenja, ki tvorno pomagajo podjetnikom in zaposlenim v podjetjih lahko delimo po več merilih. Če se vprašamo, kaj želimo z njimi doseči, potem so to tehnike odkrivanja problemov, ki omogočajo, da pridemo do spoznanj; da problemi lahko nastopijo; da ugotovimo, da so latentno skriti in čakajo na priložnost, da izbruhnejo; tehnike prepoznavanja problemov, s katerimi ugotavljamo vzroke za nastanek raznih problemov in nas na koncu pripeljejo do tistega problema, ki bi znal najresneje ogroziti delovanje podjetja ali omejene dejavnosti; tehnike generiranja idej, novosti in inovativnih rešitev, ki odpirajo nova miselna polja in poligone za nove ideje, nove produkte, konkurenčne inovacije; tehnike izbora idej ter udejanjanja idej in rešitev – z njimi se dokopljemo do najboljših rešitev, ki jih argumentirano potrdimo ali ovržemo in ugotavljamo, kakšna pot bi bila najbolj smiselna, stroškovno najbolj upravičena, konkurenčno najzanimivejša, kadrovske najbolj izvedljiva za njihovo udejanjanje. V desetletjih uporabe so se nekatere tehnike pokazale kot izjemno uspešne. Nekatere, npr. viharjenje možganov, pa so stare že več kot pol stoletja.

4.5.5 Organiziranje in upravljanje s človeškimi potenciali, z znanjem

Do (spo)znanja pridemo z učenjem, osvajanjem malenkosti in z izobraževanjem. Znanje ni samo v tem, da priznamo formalno končano šolo, ampak tudi v sposobnosti uporabe tega znanja v praksi, pri delu, pri soočanju s težavami in izzivi. Sodobna družba in njen prehod v COOL družbo delitvene ekonomije, kjer je znanje izjemnega pomena, zahtevata vse več ustvarjalnih in podjetnih posameznikov, ki so sposobni samostojno delovati znotraj organizacije ali kot

podjetniki v lastnih podjetjih. Z izobraževanjem je mogoče vplivati na nagibe, vzvode in vrednote posameznikov, da se lahko pogostejše odločijo za samostojno podjetniško kariero. Ustvarjalnost in podjetništvo sta bila od nekdaj v središču razvoja, podjetništvo pa je postalo eno od gonilnih sil gospodarskega razvoja ne le za ustvarjanje novih podjetij in delovnih mest, temveč tudi za ustvarjanje novih korporacij in delovnih mest v okviru obstoječih podjetij (Rebernik in sod., 2014, str. 70).

Preobrazba sodobnih družb v družbe, ki temeljijo na znanju, in prehod gospodarskih sistemov iz menedžerskih v podjetniške se osredotoča na ustvarjalne in podjetniške posameznike, ki znajo in želijo najti boljše načine poslovanja in dela, ustvarjati in izkoriščati poslovne priložnosti ali kako drugače prispevati k boljši kakovosti življenja.

Izobraževanje v podjetništvu pomeni predvsem razvoj določenih osebnostnih nagnenj ali lastnosti in ni nujno povezano z ustvarjanjem novih podjetij. Skozi podjetniško izobraževanje posamezniki razvijajo poslovne veščine, pridobivajo znanja in spreminjajo odnos do podjetništva. Razvijajo tudi kreativnost, pobudo, vztrajnost, sposobnost skupnega sodelovanja, razumevanje tveganja in občutek odgovornosti. Gre za razvoj podjetniške miselnosti, ki podjetnikom omogoča, da ideje pretvorijo v dejanja. Seveda imajo pri uvajanju podjetniškega izobraževanja pomembno vlogo splošni nacionalni pogoji v gospodarstvu in vladne politike, ki morajo biti spodbujevalne, da dosežemo uspešno izvajanje podjetniškega podjema. Dejstvo je, da je eden izmed dejavnikov uspeha podjetniškega podjema visokošolski zavod, ki s prehodom osebe na tako imenovano podjetniško univerzo sooblikuje podjetniško kulturo osebe ali naroda (Rebernik in sod., 2014, str. 22).

Za uspešno dosego ciljev in pravilnega vodenja je potrebno ustrezno ravnanje s stresom. Stres je, formalno definirano posameznikov psihološki in emocionalni odgovor na nekatere dejavnike. Dejavniki se oblikujejo zaradi psiholoških ali fizičnih zahtev in ustvarijo negotovost ali pomanjkanje osebnega nadzora, ko gre za pomembne odločitve ali dejanja. Ti dejavniki, imenovani tudi stresorji, ustvarjajo kombinacijo frustracije in tesnobe. Odzivi ljudi na stresorje se razlikujejo v skladu z njihovo osebnostjo, razpoložljivimi viri in glede na kontekst, v katerem se stres pojavi. Torej bližajoči se rok za izvršitev neke naloge bo različno vplival na ljudi, in sicer odvisno od stopnje, do katere ti uživajo v izzivih, pripravljenosti sodelavcev k timskemu delu in medsebojne pomoči ter razumevanja družinskih članov za potrebne nadure. Z biološkega vidika gre za tim. splošni sindrom prilagajanja, ki je psihološki

odgovor na stresor in se prične kot alarmni odgovor, nadaljuje kot upiranje in lahko konča kot izčrpanost, če je stresa preveč.

Sindrom prilaganja se prične, ko posameznik prvič zazna vir stresa. Stresor sproži alarmni odgovor; oseba lahko čuti paniko in nemoč in se sprašuje, kako se spopasti s stresorjem. Občasno se ljudje preprosto vdajo, vendar pa še bolj pogosto pridejo do naslednje faze – upiranja. V tej fazi oseba zbira moč in se pričenja odločati, kako se spopasti s stresom. Če se izpostavljenost nadaljuje preko posameznikovih sposobnosti upiranja, ta vstopi v tretjo fazo: izčrpanost (Dimovski in Penger, 2008, str. 216). Posledice stresa lahko omilimo s prehrano saj večina bolezni izvira iz prehrane človeka ali posameznika (Merljak in sod., 2010, str. 45). Z zdravim prehranjevanjem varujemo zdravje in sočasno preprečujemo dejavnike tveganja za nastanek kroničnih nenalezljivih bolezni in bolezni same (Bojnec in Gričar, 2014, str. 115).

4.6 Odločanje v podjetju

Odločanje je nepogrešljiv sestavni del življenja. Vsi nenehno odločamo o zadevah, velikih in majhnih. Celo, če o nečem ne odločamo, smo se odločili, da ne bomo odločali. Proces urejanja zadev je širši od procesa odločanja in je njegovo bistvo v reševanju problemov. Še pred tem pa je treba probleme prepoznati (Kralj, 2003, str. 434). Vila in Kovač (1997, str. 201) ter Schermerhorn (1996, str. 467) navajajo, da je odločitev izbira med dvema ali več alternativami. Kralj (2003, str. 434) definira odločanje kot umsko dejavnost, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed različic smeri dejavnosti za njegovo razrešitev.

Obstaja več opredelitev in metod odločanja, in sicer glede na obdobje, za katero se odločitev sprejema. To so strateške odločitve (za daljše časovno obdobje, tj. več kot pet let), taktične odločitve (srednje dolgi časovni rok, tj. od enega do petih let) in operativne odločitve (obdobje krajše od enega leta). Nadalje glede na postopek odločanja, kjer poznamo kvantitativne postopke odločanja (eksplicitni števični kazalci) in kvalitativne postopke odločanja (neizmerljivi kazalci in verbalni opisi). Kriteriji za kvantitativno odločanje in vsi podatki so merljive količine, ki jih lahko kvantitativno analiziramo in s primerjanjem rezultatov se lahko odločimo za (naj)primernejšo odločitev ali rešitev. Postopek kvalitativnega odločanja je izpeljan na podlagi neizmerljivih kazalcev, to je pisnih in verbalnih opisov situacije nalog ali problemov (Potočnik, 2005, str. 379).

Naslednja metoda odločanja je odvisna od situacije o kateri je odločeno. Pri tej metodi prvič govorimo o varnih pogojih odločanja, kjer se sprejemajo odločitve, ko so podatki in informacije znani, ali če stvar še ni znana, vemo, kje je mogoče dobiti potrebne informacije. Drugič, tvegani pogoji odločanja. Odločiti se je treba v položaju, ko ima veliko dejavnikov in spremenljivk le določeno verjetno vrednost ali pa so podatki le delno verodostojni. Zaradi tega obstaja le določena verjetnost, da bo odločitev dosegla določen rezultat ali cilj. In tretjič, v negotovih pogojih odločanja. Odločitve se sprejemajo v okoliščinah, ko niso znani vsi podatki in vse informacije o znanih dejavnikih in spremenljivkah, vendar parametrov ni mogoče oceniti (Potočnik, 2005, str. 78).

Poleg tega poznamo programirane in neprogramirane odločitve. Programirane odločitve so rutinske, ponavljajoče se odločitve. Nekatere situacije se pogosto ponavljajo v popolnoma enaki obliki in jih zato imenujemo priročno strukturirane naloge, težave ali situacije in poznamo pravila, kako ravnati v taki situaciji. Za take primere se ustvari natančen postopek, algoritem za odločanje. Neprogramirane odločitve so bolj zapletene, pomembne, ne-rutinske, odločitve se sprejemajo v nepoznanih ali ne povsem preglednih situacijah, problemi so neugodno strukturirani. Pot do rešitve ali končna rešitev ni znana, saj so situacije nove in premalo pregledne (Potočnik, 2005, str. 15).

Optimalne odločitve so najboljše možne odločitve, sprejete kvantitativno in zato zelo racionalne. Z vidika poslovnega sistema bi morale biti te odločitve najboljše za celoten poslovni sistem. Podredno optimalne odločitve so tiste, ki niso povsem optimalne. Razvitih je bilo veliko kvantitativnih metod izračuna optimalnosti, ki najpogosteje ne optimizirajo systemskega problema ali problema organizacije kot celote, temveč optimizirajo problem nekaterih delov organizacije, nekega podsistema.

Posamezne odločitve, kjer odloči posameznik. Odloči se po posvetovanju s kolegi, različnimi strokovnjaki in podobno. Vsekakor bodo na odločitev vplivali osebnost, njegovi pogledi, prepričanja in dojemanje odločevalca. Prednost posameznega odločanja je v hitrosti odločanja. Skupinsko odločanje. V organizacijski znanosti tej vrsti odločanja namenjajo posebno pozornost, saj razen rutinskih odločitev vse pomembne odločitve bolj ali manj temeljijo na skupinah ali so vsaj izvedene z vključitvijo več direktorjev ali strokovnjakov. Prednost je v večji raznolikosti pogledov in legitimnost odločitve narašča (Northcraft in Neale, 1994, str. 324).

Bizjak (1994, str. 46) ugotavlja, da je odločanje o poslovnih ciljih temeljnega pomena v procesu odločanja v podjetju na različnih ravneh. Vrhovni cilji organizacije so tisti dolgoročni cilji, ki zagotavljajo dolgoročen razvoj podjetja. Strateške cilje imenujemo cilje, ki so razvojnega pomena, temeljnega pomena za razvoj podjetja. Taktični cilji so tisti, prek katerih je mogoče zagotoviti realizacijo strateških in vrhovnih ciljev. Svet odločitev v sodobnem svetu je kompleksen. Odločajo lastniki, nadzorni svet, država, menedžerji, itd.. V realnosti poslovno odločanje ni enoznačno niti v razvitih tržnih gospodarstvih. Večinoma pa ne poteka brez udeležbe menedžerjev. Prisotni so v različnih vlogah: kot odločevalci, kot pripravljalci odločitev ali pa celo kot opazovalci. Dejansko so menedžerji osebe, ki organizirajo in usklajujejo različne aktivnosti v podjetju, da bi dosegli v naprej postavljene cilje (Prašnikar in Debeljak, 1998, str. 290).

Kralj (2003, str. 433) navaja, da je odločevalec problema tisti, ki pomeni, da sam izbere rešitev in jo uveljavi na podlagi svoje moči. To lahko uveljavi ali izvrši sam ali pa pripravi druge, da ga izvedejo. Za posledice odločitve je praviloma odgovoren odločevalec, čeprav se lahko zgodi, da se eden odloči, drugi pa izvrši in da sta odgovorna oba. Tako je pri delegiranju odločanja. Poleg družbenikov so v podjetju tudi drugi odločevalci. Za podjetje veljajo izvirne odločitve o upravljanju lastništva s strani lastnikov ali njihovih pooblaščenih direktorjev, vendar te odločitve ne bi smele posegati v področja vodstvenega ali poklicnega odločanja. Odločitve o lastništvu so usoda podjetja (zagon, združitve, prenehanje, okvir politike, nadzor in odstavitev vodstva). Odločitve posloводства se nanašajo na poslovne odločitve in odločitve o vodenju ljudi do poslovnih rezultatov. Sestavljeni so iz odločitve o celotni organizaciji in njenih delov, funkcijah, področjih podjetja ter usklajevanja in vključevanja delov kot celote. Vodstvene odločitve so tudi na različnih ravneh, v različnih obdobjih materialne in duhovne narave ter v svojih medsebojnih povezavah, čeprav seveda prevladujejo materialne odločitve (Vila in Kovač, 1997, str. 201).

V podjetju pa odločajo tudi ne-menedžerji, zlasti strokovnjaki in drugo kvalificirano osebje o procesih na svojih področjih. Največkrat gre za strokovno tehnične odločitve o uporabi in porabi sredstev v procesu za dobivanje učinkov ter redkeje za ljudi razen v procesih. Odločevalci lahko odločajo posamično in v skupinah, na različnih ravneh, z vidika podjetja kot sistema, pa odločajo kot menedžment določenih ravni in menedžment celotnega podjetja. Odločanje predstavlja proces v katerega je vključenih več ved oziroma disciplin, ki se med seboj prepletajo in omogočajo kakovostnejše odločanje. Interdisciplinarnost odločanja se kaže

v povezanosti med filozofijo podjetja, psihologijo in vedenjem človeka, sociologijo in odločanjem, kvantitativnim vidikom ekonomike in statistike, matematiko in orodji modeliranja in simuliranja ter pravom, antropologijo in političnimi vedami.

4.7 Nasvet IV: bonton

Poznavanje pravil etikete ali bontona in protokola nam omogočajo, da postanemo bolj samozavestni in odločni v različnih življenjskih in poslovnih situacijah, kar lahko pripomore k izboljšanju naše osebnosti, izboljšanju poslovnega uspeha in povečanju odličnosti ter edinstvenosti (Košnik, 2014, str. 8). Seminarji, učne delavnice in osebno svetovanje nam pomagajo preprečiti kakršne koli težave v pravilih komunikacije z drugimi. S tem znanjem lahko okrepimo medsebojno razumevanje in postanemo bolj strpni. Nekaj nasvetov. Predstavitev; V zasebnem življenju moškega vedno predstavimo odrasli ženski. Starejšo osebo (ne glede na spol) vedno predstavimo mlajši osebi, starejšo osebo v poslovnem svetu (ne glede na spol) pa vedno predstavimo osebi pod hierarhično lestvico. Svoje sodelavce predstavljamo tujim poslovnim partnerjem, strankam. Gostje se najprej predstavijo gostitelju. Osebo iz osebnega življenja predstavimo svojim sodelavcem. Prenosni telefoni; Ne glede na razvoj tehnologije so še vedno veljavna vsa splošna priporočila, ki veljajo za stacionarne telefone. Ko izvajamo poslovni klic: pozdravite, poimenujte podjetje, oddelek, se predstavite in poveste, zakaj kličemo. Ko nas kdo pokliče v poslu, se oglasimo na telefonu: pozdravite, povejte ime vašega podjetja in se predstavimo. Pri telefonih moramo biti pazljivi. Telefon ne sme motiti zato imamo telefon »na tiho zvonjenje, brez zvonjenja in brez tresenja«. Na telefon se med sestankom ali pri prodaji stranki NE oglašamo. Pokličemo nazaj, ali pustimo, da nas oseba ponovno pokliče. Telefon je motilo, stresor.

Rokovanje; V zasebnem življenju starejši ponudi roko, da pozdravi mlajšo osebo (ne glede na spol). Ženska je vedno prva, ki nudi roko moškemu, v poslovnem svetu pa oseba višje po hierarhični lestvici, prva poda roko, da pozdravi osebo nižje po hierarhični lestvici. Ob obisku poslovnih partnerjev, strank, prvo roko ponudi oseba, h kateri pride poslovni partner, stranka, gost (Košnik, 2014, str. 8).

Avtomobili; Na poslovni sestanek ali prodajo pridemo z javnim prevozom. Ne uporabljajmo avta, če to ni nujno potrebno, npr. ker javni prevoz ni na voljo. Pokažimo okoljsko osveščenost in skrb za trajnostni razvoj. Če že uporabljamo avto naj bo ta skrbno parkiran na mestu za

parkiranje avtomobilov in avto naj bo okoljsko sprejemljiv (električen). Čas; Bodimo vedno točni. Na sestanek ali prodajo pridemo 5-10 minut pred predvideno uro sestanka ali dogodka. Na dogodek nikoli ne pridemo točno ob uri »ali celo minuto čez«, ker smo s takim načinom časovnega upravljanja dogodek že zamudili.

Vprašanja za ponavljanje:

1. Opiši konfucijansko dobrohotno vodenje?
2. Zakaj danes govorimo o demokratičnem vodenju in ne več o vodenju z ukazi?
3. Kakšne lastnosti ima dober vodja?
4. Zakaj je komunikacija pomemben faktor uspešnega vodje? Kakšen je nasvet pri rokovanju?
5. Kaj je delitvena ekonomija COOL družbe?
6. Opiši razvojno trajektorijo družb, in jih opredeli z BDP na prebivalca. Trajektorijo nariši v grafu.
7. Kdaj govorimo o edinstvenosti? Kaj je edinstvenost?
8. Razloži pomen $1+1=1$! Razloži pomen $1+1=2$!
9. Razloži pomen $1+1=3$! Razloži pomen $1+1=4$! Kako v menedžmentu MSP opredelimo enačbo, da je enaka na obeh straneh?
10. Kaj pomeni časovno upravljanje? Razloži na primeru.

5 MENEDŽMENT

Ko boste preštudirali to poglavje boste sposobni:

- prepoznavati naravo menedžerskega okolja;
- razumeti delo menedžerjev;
- razumeti teoretično razlago menedžerskega stila;
- identificirati virtualne organizacije in razumeti njihov vpliv na internacionalno kulturno raznolikost;
- pridobiti poglobljeno mnenje o uspešnosti menedžerjev.

Namen tega poglavja je, da spoznate osnovne temeljne pojme o menedžmentu, prek osnovnih pojmov in opredelitev, prepoznavanja vsebine strateške vloge vrhnjega menedžmenta in procesa menedžerskega odločanja.

Menedžment je generični pojem in objekt za veliko poimenovanj. V določenih okoliščinah se vsakega človeka lahko smatra kot menedžerja. Mi vsi oblikujemo svoj čas in vsakdo se odloča ali bo nekaj naredil ali ne. Za potrebe našega predmeta opredelimo menedžment kot (Mullins in Dossor, 2013, str. 46):

- opravljanje dela na določenim področju in območju organizacije z v naprej predpisanimi pravili dela;
- pogled vnaprej s postavljeni cilji in stvarnostjo;
- doseganje cilja z vključevanjem drugih ljudi;
- uporaba sistemov in procesov.

Menedžment je aktiven proces in ne teorija. Pooseblja spreminjanje vedenja in dosega, da se stvari zgodijo. Gre za razvoj in rast ljudi, delo z ljudmi, doseganje ciljev in rezultatov. Dejansko so vse raziskave usmerjene v to, kako menedžerji odredijo in preživijo svoj čas. Menedžerji so kreatorji časa in so večno sposobni oblikovati pogoje, da se stvari zgodijo (Mullins in Dossor, 2013, str. 101). Velikokrat mešamo pojma menedžment in vodenje. Menedžment pomeni, da se stvari zgodijo, opravijo in naredijo s pomočjo drugih ljudi na osnovi predhodno predpisanih in postavljenih pravil. Za ljudi zunaj organizacije menedžer ne bi bil nujno obravnavan kot vodja. Poudarek vodenja je na medosebnem vedenju v širšem okviru ali kontekstu (Mullins in Dossor, 2013, str. 22).

Menedžment se opredeljuje kot spretnost in znanost o usmerjanju aktivnosti in potrebnih virov v smeri zadovoljevanja ciljev v skladu z dogovorjeno politiko (Vojnovič, 2011, str. 12). Za razliko od menedžmenta, ki se nanaša na obliko in način upravljanja s poslovnim sistemom, je podjetništvo vizionarstvo, kjer mora podjetnik imeti vizijo prihodnosti. Vizija je namreč prvi korak v podjetniškem podjemu, kateremu sledi oblikovanje ciljev poslovne politike. Na koncu sledi strategija kot način doseganja ciljev oblikovanih z razvojno politiko (Vojnovič in sod., 2013, str. 11).

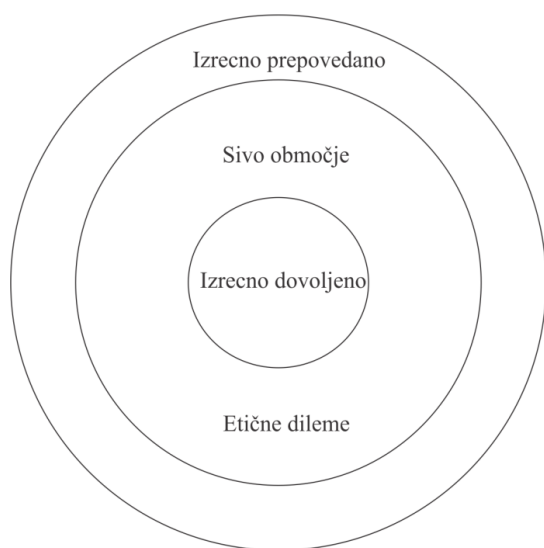
Pomen menedžmenta si različni avtorji različno razlagajo. Nekateri menijo, da je vodenje del menedžmenta, drugi pa, da je vodenje le ena od funkcij upravljanja. Pri razvoju menedžmenta je bil še posebej pomemben prehod iz 19. v 20. stoletje, ko je Taylor (1984, str. 55) začel razvijati organizacijske teorije. Pri razvoju menedžmenta sodeluje veliko avtorjev.

Vede o menedžmentu vseeno ne moremo obravnavati zgolj kot skupino kvantitativnih modelov odločanja, ki menedžerjem pomagajo pri odločanju. Vedo o menedžmentu razumemo kot proučevanje dela menedžerjev in dajanje napotkov menedžerjem, kako naj uravnavajo delovanje organizacij, da bo dosežena njihova uspešnost ali vsaj učinkovitost posameznih delov. Tako veda o menedžmentu menedžerje uči, kako naj smotrno delujejo v različnih okoliščinah. Menedžment mora spodbujati rezultate in uspešnost organizacije. Prva naloga menedžmenta je opredeliti, kaj pomenijo za določeno organizacijo rezultati in uspešnost, kar predstavlja eno najtežjih nalog. Najbolj specifična funkcija menedžmenta je, da organizacija dosega rezultate. Menedžment pa je torej tisto posebno orodje, tista posebna funkcija, ki organizaciji omogoča razvijati sposobnost doseganja načrtovanih rezultatov (Dimovski in Penger, 2008).

5.1 Etika menedžmenta

Pod pojmom menedžment v podjetništvu razumemo sposobnost podjetnika, da vodi in motivira zaposlene z namenom da opravijo delo za doseganje ciljev oblikovanih z razvojno politiko. Podjetnik je vsaka oseba, ki začne s poslom in je edini lastnik posla. Podjetnik prevzame ves tveganje in podjetnik ima vse elemente, da bi pričel s podjemom (Vojnovič in sod., 2013 str. 56).

Slika 9: Etično okolje podjetnika



Vir: Lastni vir, 2018.

Velja poudariti, da za obstoj menedžmenta in podjetništva pogojuje tudi obstoj morale. Brez moralnega ozadja podjetništvo ni možno. Namreč zamislite si okolje, da bi se vsi, kupci, prodajalci, proizvodnja, uprava in zaposleni, obnašali nemoralno. Tako podjetništvo bi se kmalu zaključilo, zato se uvaja pojem etika, ki ga nazorno prikazujemo na sliki 9.

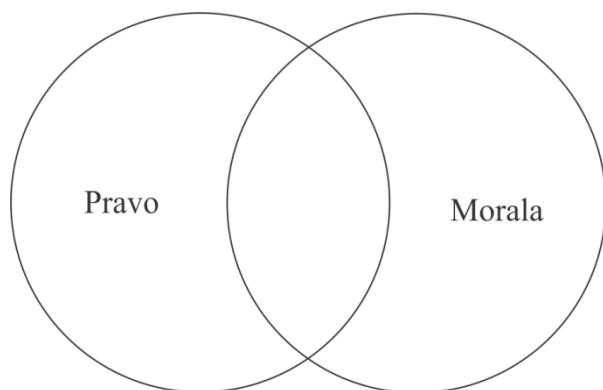
Etika v svojem najširšem pojmovanju pomeni, da individualne in družbene moralne izkušnje naredimo sistematično smiselne in na osnovi katerih se postavijo pravila obnašanja, pravila vrednosti in karakterističnih črt, ki pridejo do izražanja (Lajović, 2013, str. 17). Etika menedžmenta proučuje moralo, moralna načela in moralno odločanje kakor tudi kriterije in postopke za etično odločanje menedžerjev, kar opazujemo na sliki 10.

Morala menedžmenta je nabor normativnih pravil za odločanje kot so kodeks, standardi, ki narekujejo, kako naj menedžer ukrepa, kadar gre za koristi, pravice in dolžnosti do samega sebe, zaposlenih v organizaciji kot tudi do okolja, v katerem deluje organizacija. Etika in morala menedžmenta sta vezani na organizacijo – zato govorimo o podjetniški etiki in morali.

Poslovna etika ima tri stopnje. Poslovna etika v okolju organizacije zadeva odnos organizacije s poslovnimi partnerji in konkurenti. Gre za družbeno odgovornost vodstva, ki vključuje odnose z drugimi posamezniki, skupinami in organizacijami v okolju. Poslovna etika znotraj organizacije zajema odnos menedžerjev z vsemi sodelavci v organizaciji, ki vključuje delovne pogoje in osebni razvoj, plače in soupravljanje. Menedžerji imajo veliko prednosti za svoje

sodelavce; poleg statusne moči, ki prihaja s položaja, imajo tudi strokovno in osebno moč. Moč daje možnost vplivanja na sodelavce in hkrati odgovarja za njihovo uspešnost, pravice in osebno dostojanstvo. Poslovna etika in osebna etika.

Slika 10: Etika menedžmenta



Vir: Lastni vir, 2015.

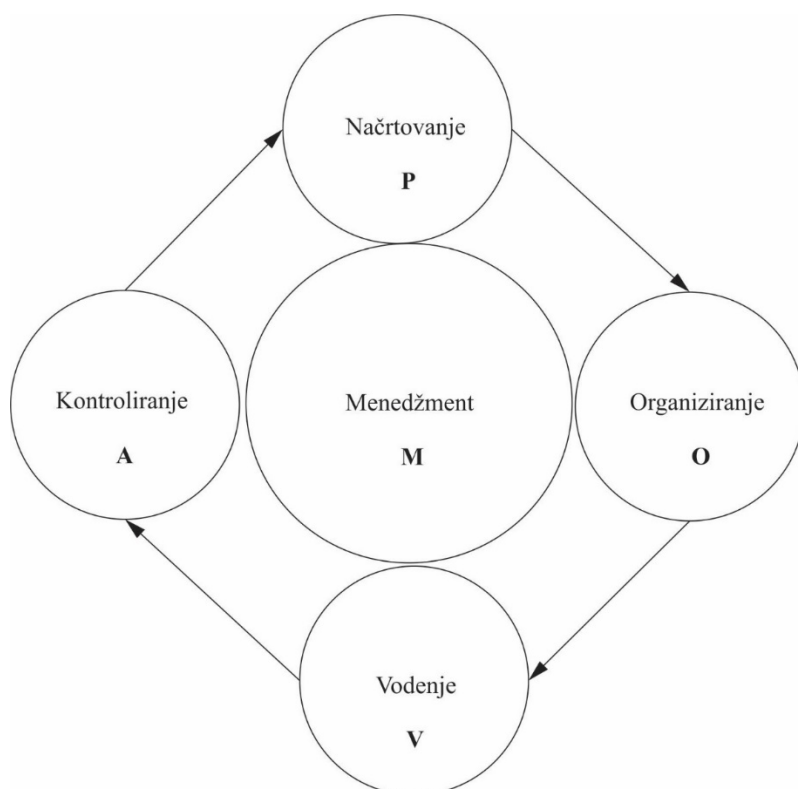
Moralnost zasebnega življenja menedžerjev ali njihova osebna etika pomembno vpliva na oblikovanje poslovne etike v organizaciji, ki mora spoštovati interese in vrednote ter drugačno osebno etiko posameznikov v organizaciji. Običajno obstaja razkorak med osebno etiko vodje in poslovno etiko organizacije, ki pritiska na vlogo menedžerja v organizaciji. Če je ta pritisk zmeren, deluje kot spodbuda, če postane pretiran, lahko privede do izkrivljenega vedenja.

5.2 Krog menedžmenta P O V K

Dimovski in Penger (2008, str. 8) opredeljujeta proces menedžmenta kot sestav štirih temeljnih funkcij: funkcije planiranja – načrtovanja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije kontroliranja in ga prikazujemo na sliki 11. Planiranje ali načrtovanje je funkcija menedžmenta, ki se ukvarja z definiranjem ciljev za bodoče doseganje rezultatov in za odločanje, katere naloge je potrebno uresničiti in katere vire, resurse bomo potrebovali v ta namen.

Načrtovanje torej definira, kam hoče organizacija priti v prihodnosti in kako priti tja. Funkcija načrtovanja zajema opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo uresničenje. Načrtovanje je izjemno pomembna funkcija menedžmenta. Obstajajo tri vrste načrtovanja: strateško, dolgoročno načrtovanje (5 let), taktično, letno načrtovanje (koledarsko ali proračunsko obdobje) in operativno načrtovanje (četrtno, mesečno, tedensko).

Slika 11: Krog menedžmenta P O V K



Vir: Dimovski, V., in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited, str. 46.

Strateško načrtovanje obravnava težave podjetja, njihove priložnosti, razvoj podjetja in uspeh podjetja. Pomemben dokument, ki spremlja strateško načrtovanje, je poslovni načrt. Poslovni načrt služi različnim namenom. Od pridobivanja investitorja, širitve podjetja do preobrazbe. Strateško načrtovanje vključuje dolgoročno in kratkoročno načrtovanje. Kratkoročno načrtovanje pomeni pretvorbo podjetja v prilagodljivo in inovativno podjetje, kar daje trgu prednost pred velikimi podjetji.

Taktično načrtovanje je letno načrtovanje. Sestavljen je iz strateških načrtov. Sestavljen je iz dolgoročnih načrtov in upošteva vse poslovne rezultate preteklega leta pri sprejemanju poslovnih odločitev. Pri tem ne pozabimo na spremembe v notranjem in zunanjem okolju.

Operativno načrtovanje je povezano s kratkim obdobjem. Njegove temeljne naloge so zagotoviti kontinuiteto procesa načrtovanja in maksimirati kratkoročni uspeh podjetja. Načrt, ki ga pripravijo v tem načrtovanju, določa naloge za vsako funkcijo v podjetju. Za svoje delo so odgovorni menedžerji in direktorji funkcij ali oddelkov. Načrtovanje obsega približno 55% kroga menedžmenta.

Organiziranje je funkcija menedžmenta, ki se ukvarja z dodeljevanjem nalog, njihovim združevanjem v organizacijske enote in dodeljevanjem virov posameznim organizacijskim enotam. Namen te funkcije je doseči usklajeno prizadevanje, pri čemer sta pojma oblika dela in struktura nalog ključna z oblikovanjem odnosov med odgovornimi. Oblika pomeni, da menedžerji določajo načine, kako bodo zaposleni delo opravljali, struktura pa se nanaša na razmeroma stabilne odnose v organizaciji. Funkcija organiziranja običajno sledi načrtovanju in odraža način, kako želi organizacija uresničiti zastavljene načrte. Organizacijska funkcija je postopek ustvarjanja sestave organizacijskih odnosov med zaposlenimi, ki bo omogočil izvajanje načrtov in doseganje organizacijskih ciljev. Organiziranje torej pomeni dodelitev oblike izbrani vsebini (Dimovski in Penger, 2008, str. 10). Organiziranje obsega približno 20% kroga menedžmenta.

Vodenje je menedžerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih za doseganje ciljev organizacije. Opredeljen je kot sposobnost vplivanja na vedenje in uspešnost članov v organizaciji, s čimer usmerja svoje delovanje k zastavljenim ciljem organizacije. Vodenje pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot. Gre za sporočanje ciljev zaposlenim v celotni organizaciji in vzgajanje volje zaposlenih za doseganje najboljših možnih dosežkov. Vključuje postopek motiviranja vseh organizacijskih enot, pa tudi tistih posameznikov, ki sodelujejo neposredno z vodjo. V času negotovosti, mednarodne konkurence in vse večje raznolikosti dela je sposobnost za oblikovanje kulture, razumevanje ciljev in motiviranje zaposlenih ključnega pomena za uspeh organizacije. Menedžment v najširšem smislu vključuje dejavnosti sporočanja, komunikacije, motivacije in zaposlovanja (Dimovski in Penger, 2008, str. 114). Vodenje obsega 10% menedžerskega kroga.

Kontroliranje je četrta funkcija v procesu upravljanja. Funkcija pomeni nadzorovanje dejavnosti zaposlenih, preverjanje, da je organizacija na pravi poti do svojih ciljev, in po potrebi predlaga prilagoditve. Ta funkcija vključuje spremljanje izvajanja dejavnosti, ugotavljanje odstopanj, ugotavljanje vzrokov in ukrepanje za doseganje zastavljenih poti. Vodja mora biti prepričan, da je organizacija na dobri poti, da doseže zastavljene cilje. Nadzor je torej postopek, v katerem člani organizacije zavestno pregledajo dosežke in ustrezno ukrepajo. Novi trendi v nadzoru dodajajo več moči in zaupanja zaposlenim. Organizacije se veliko manj ukvarjajo z nadzorom zaposlenih od zgoraj navzdol, vendar dajejo večji poudarek izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, da se nadzorujejo in odpravljajo svoje napake (Dimovski in Penger, 2008, str. 11). Ta funkcija menedžmenta obsega 15% vsebine menedžerskega kroga. Njegova

pomembnost se povečuje na račun predhodne (vodenje). Velja poudariti, da je velik del vodenja namenjen pri načrtovanju, v prvem najpomembnejšem delu kroga menedžmenta.

Drugi del definicije menedžmenta, kot jo v izhodišču opredeljuje Daft (2014, str. 201), se nanaša na doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način. Pomen menedžmenta je danes tako zelo ključen prav zaradi dejstva, da je le-ta poslovodni del organizacije. Formalna definicija organizacija pravi, da je organizacija družbena entiteta, ki je usmerjena k postavljeni ciljem in je namerno strukturirana. Če definicijo še razčlenimo, ugotovimo, da družbena entiteta pomeni združbo dveh ali več ljudi, usmerjena k cilju pomeni, da je oblikovana za to, da dosega nek rezultat, kot je na primer dobiček pri podjetjih in družbeno zadovoljstvo pri športnem kolektivu, namerno strukturirana pomeni, da so naloge in odgovornosti za njihovo izvršitev razdeljene po članih organizacije. Ta definicija organizacije velja za vse organizacije – tako za profitno kot neprofitno naravnane. Iz definicije menedžmenta izhaja, da je odgovornost menedžerja, da koordinira resurse na učinkovit in uspešen način, da bi dosegli cilje organizacije. Pri tem je potrebno ločiti razliko med uspešnostjo in učinkovitostjo organizacije. V kolikor želi organizacija doseči dolgoročni uspeh, mora zasledovati oba kriterija, to je uspešnost in učinkovitost hkrati. Razlikovanje med terminoma je najenostavneje kot, da uspešnost pomeni delati prave stvari, termin učinkovitost pa pomeni delati stvari pravilno. Uspešnost organizacije je stopnja, do katere je organizacija uresničila postavljene cilje. Učinkovitost organizacije se nanaša na obseg resursov, porabljenih za doseg postavljenega cilja (Dimovski in Penger, 2008, str. 9).

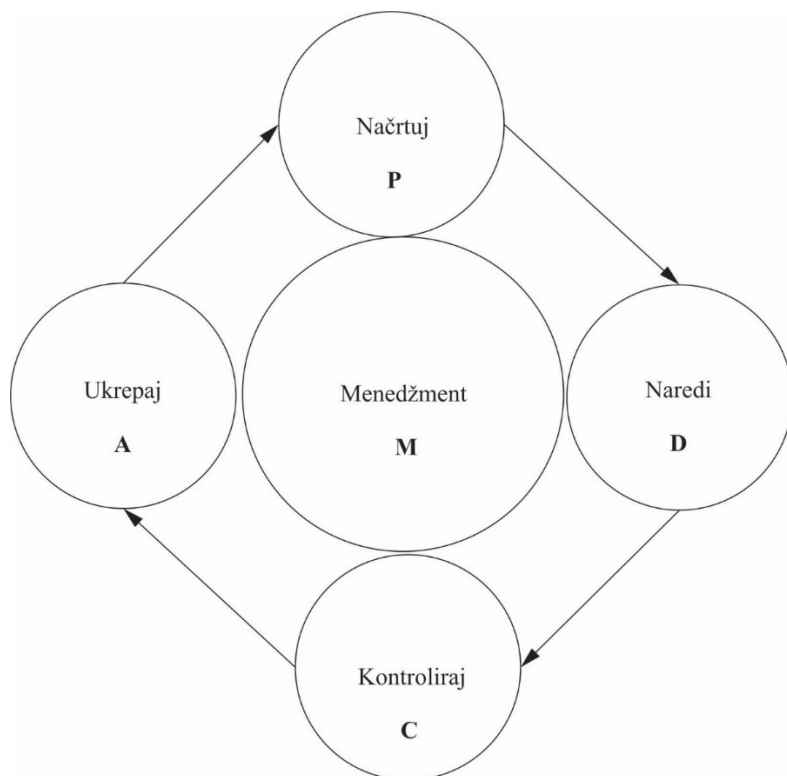
Podjetja v 21. stoletju morajo svojo organizacijsko strukturo prilagoditi spreminjajočemu se okolju. Nenehno se morajo učiti, skupaj reševati težave, nenehno eksperimentirati. Potrebna je organizacija, ki temelji na enakosti, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje, saj tako nastajajo ideje povsod v podjetju. Podjetje hitro najde priložnost in se spopade s krizo. Največja vrednost podjetja je uspešno reševanje problemov.

5.3 Krog menedžmenta P D C A

Oprelitev menedžmenta po Buble (2000, str. 56) je kot doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces načrtovanja, izvajanja, kontroliranja in ukrepanja (Buble, 2000, str. 58), ki jih ima organizacija na razpolago. PDCA je prisoten na vseh področjih poklicnega in zasebnega življenja in se nenehno uporablja, bodisi formalno ali neformalno,

zavestno ali podzavestno. Vsaka dejavnost, preprosta ali zapletena, sledi temu vzorcu brez konca.

Slika 12: Krog menedžmenta P D C A



Vir: Dolinšek, S., in sod. (2006). *Management kakovosti*. Koper: UP, Fakulteta za management, str. 55.

PCDA predstavlja vrsto dejavnosti v izboljšanju procesov v štirih korakih, kar je razvidno iz slike 12. Začetni korak pri doseganju tega cilja je spoznanje, da je napredek sploh mogoč. Začne se z analizo obstoječega stanja in razvojem načrta za izboljšanje.

P (plan–planirati, načrtovati–1. korak): Vključuje izdelavo plana za spremembo. Na tej stopnji so procesi prepoznani, problemi opredeljeni, cilji in prioritete določeni, možni vzroki problemov znani. Ko je plan znan, ga je treba udejanjiti.

D (do–narediti, izvajati–2. korak): Sledi izvedba načrtovane spremembe.

C (check–preveriti, nadzirati–3. korak): Vključuje preverjanje, ali je izvedena sprememba prinesla pozitivne rezultate. V ta namen se naredi analiza, zbirajo se potrebni podatki za analize

in naredijo se testi. Ta korak torej vsebuje preučevanje rezultatov, da bi se ugotovila učinkovitost izvedene spremembe.

A (act–ukrepati–4. korak): Pomeni sprejemanje sprememb, ki so bile pozitivne, in opuščanje sprememb, ki niso dale želenih rezultatov. Dobre spremembe se torej uvajajo v vse procese, kjer so lahko uporabne in učinkovite. Sočasno se pri tem odstranijo vsi možni vzroki za napake in neskladnosti, ki ne vodijo v napredek (Dolinšek in sod., 2006, str. 135).

Cikel načrtuj–naredi–kontroliraj–ukrepaj lahko predstavimo kot krog, ki dosledno sledi štirim temeljnim dejavnostim. Ko nenehno izboljšujemo, si vedno prizadevamo izboljšati že obstoječe, tudi s standardizacijo.

Standardizacija je eden od temeljev stalnega izboljševanja. Standard je mogoče opredeliti kot najbolj znano metodo ali način izvajanja določene naloge ali dejavnosti, vključno s sredstvi za merjenje njihove delovne uspešnosti. Vendar je še vedno mogoče izboljšati najbolj dognano metodo - nenehno izboljševanje preizkuša obstoječe standarde tako, da jih nenehno pregleduje in nadgrajuje. Ko pa se spremenijo, jih je treba dokumentirati in sporočiti vsem v organizaciji, da bodo lahko delovali v skladu s posodobljenimi standardi. Ta cikel institucionalizira spremenjene standarde.

5.4 Menedžment navideznih korporacij (Amazon)

Danes so se organizacije prisiljene spoprijeti z dinamičnim in burnim okoljem, ki zahteva, da se hitro in prožno odzovejo na spreminjajoče se poslovne potrebe. Mnoge organizacije so bile zaradi mnogih zahtev prisiljene spremeniti svojo organizacijsko strukturo, postale so decentralizirane, razdeljene v skupine in veliko bolj razpršene. Hiter razvoj IKT je organizacijam omogočil doseganje in vzdrževanje organizacijskih struktur s podpiranjem koordinacije med zaposlenimi za delo na različnih lokacijah.

Izraz postindustrijska družba se je rodil globoko znotraj industrijske družbe in se je na splošno nanašalo na podjetje, ki je nasledilo industrijsko družbo. Vendar pa so Bell (1976, str. 85) in številni drugi raziskovalci že napovedovali družbo, v kateri bi znanje v najširšem smislu lahko postalo gonilna sila kapitala. Šlo naj bi za veliko bolj individualno naravnano družbo, zato so o njej poleg menedžerjev razpravljali še sociologi in politologi. Kasneje se je pojavila vrsta

izrazov, ki so značilni za postindustrijsko družbo in odražajo perspektivo posameznih raziskovalcev. V tem okviru se je rodil izraz informacijska družba, ki temelji na predpostavki, da bodo informacijske storitve v najširšem pomenu besede osnovna gonilna sila podjetja in bodo pretežno prispevale k njegovemu družbenemu proizvodu.

Poglobljen pogled na navideznost je dal francoski avtor Pierre Levy (1998, str. 55), ki trdi, da je navideznost del človekovega uma in intelekta in da navideznost ni nasprotje resničnosti. Po njegovem se je virtualizacija začela z razvojem jezika, religije, umetnosti in celo tehnologije. Čeprav je pojem navideznosti nekaj, kar že dolgo obstaja, je računalniška tehnologija dala povsem nov in nekako otipljiv pomen navideznosti. Le računalniki so nam s svojimi multimedijskimi funkcijami omogočili, da začnemo neko navidezno resničnost dojemati kot alternativno resničnost (Bavec in Manzin, 2011, str. 17).

Ko je Henry Fayol določil osnovne funkcije vodenja (načrtovanje, organiziranje, usklajevanje in upravljanje), se je večina njegovih sodobnikov strinjala, da so te funkcije stalnica delovanja posloводства in da so neodvisne od ekonomskih in družbenih sprememb. Kasneje so nekateri avtorji poskušali predstaviti svoje poglede na funkcije upravljanja. Zato bomo pri razmisleku, ali organizacijska navideznost vpliva na upravljaljske funkcije, ostali pri klasifikaciji Fayola. Sprejeli bomo le nekatera sodobna stališča, ki poudarjajo prekrivanje teh temeljnih funkcij. Omeniti moramo tudi, da so prave navidezne organizacije še vedno razmeroma redke. V večini primerov naletimo na tradicionalne organizacije, ki kažejo večjo ali manjšo raven navideznosti. Pogosto so le deli organizacije navidezni, ostali deli organizacije pa so še vedno tradicionalni. Vzemimo le elektronske komunikacije, ki so del poslovanja vseh organizacij in niso nič novega za vodstvo. Zadeva pa se bistveno spremeni, ko neka organizacija popolnoma preide na elektronske komunikacije in izmenjavo dokumentov (Amazon, Uber, FlixBus, GoOpti, idr.). Načrtovanje je glavna in najpomembnejša funkcija upravljanja v menedžmentu tako v tradicionalnem kot v navideznem okolju. Načrtovanje mora voditi k doseganju enega temeljnih ciljev navidezni organizacij, to je stalnega ohranjanja skupnega interesa njihovega obstoja in razmejitev temeljnih kompetenc sodelujočih partnerjev.

Strukturiranje navidezni organizacij je brez dvoma nov izziv za menedžment. V fazi oblikovanja nove družbe, ki se neprestano spreminja in dograjuje v kapitalskih pogledih ima v sodobni družbi velik pomen alternativnost, individualnost in posebnost posameznika s svojim okoljskim in trajnostnim ravnanjem ter medkulturnimi spremembami. Informacijska družba je

omogočila delovanje ali razvoj navidezne virtualnosti in se spreminja v globalno delitveno neoliberalno ekonomijo. Do danes ni zaznati resne alternative tej obliki delovanja kapitala nad ljudmi s pomočjo naravnih virov, ki jih v razvitem svetu primanjkuje. Vse dobrine so redke in končne, zato bi veljalo v novi družbeni ureditvi pristopiti tudi v menedžerskem pogledu k trajnostnemu razvoju in smiselnim izkoriščanjem dobrin za dobro človeštva in prihodnjih generacij.

V prihajajočih obdobjih se bomo spopadali z zapiranjem tradicionalnih trgovin, obrti in podobno ter večino prenesli na / v navidezni svet. V ZDA se od leta 2015 vsako leto zapre na tisoče kvadratnih metrov prodajnih površin. To so poimenovali trgovska apokalipsa »retail apocalypse«. Spopadajo se s problematiko, kaj narediti z opustošenimi in zaprtimi velikimi trgovskimi centri kot, ki so jih gradili v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Nadalje poleg trgovskih centrov se zapirajo trgovine podjetij kot so Walmart, Gap in Abercrombie & Fitch, če naštejemo nam najbolj znane. Samo v letu 2019 so podjetja zaprla 8.200 trgovin. V letu 2017 se je trgovska mreža v ZDA zmanjšala za 9,47 milijonov kvadratnih metrov trgovskih prodajnih površin, in leta 2018 še za 14,4 kvadratnih metrov. Obstajajo nekateri prijemi menedžmenta, da prazne trgovske komplekse spremijo v športne parke, ozka in majhna stanovanja ter drugo.

Navedena problematika bo zaznana tudi v Sloveniji predvidoma po letu 2025. V tem letu se tudi pričakuje, da bo Švedska prva država na svetu, ki bo ukinila gotovino kot plačilno sredstvo. Švedska je bila tudi prva država v Evropi, ki je leta 1661 uvedla gotovino. Ves denar bo v obliki navideznega denarja kot so kartice, Swish in drugi prenosi e-denarja na primer PayPal. V Sloveniji lahko pričakujemo tak pristop po letu 2027, ko bomo tudi korenito omejili motorni promet in se poslužili sodobnejših načinov transporta kot so kolo, vlak, in avtobus. Navedeni primeri so izjemnega pomena pri načrtovanju navideznih in tradicionalnih organizacij.

Nasvet: Opređeli razliko med glagolom organizirati in samostalnikom organizacija!

Za razliko od organiziranja tradicionalnih organizacij, kjer je bil glavni cilj vzpostavitev notranjih organizacijskih struktur, se morajo navidezne organizacije spopadati z organizacijskimi mrežnimi strukturami in z zelo zamegljenimi mejami med organizacijami, ki v njih sodelujejo. V prvem primeru je vodstvo v celoti pristojno za predpisovanje in uveljavljanje notranje strukture po lastni presoji. V primeru navideznih organizacij pa lahko

pride do težave pri povezovanju organizacijskih enot, ki niso v isti organizaciji, zato posamezni vodja nima pooblastila za odločanje o organizaciji iz druge organizacije. Upravljanje navidezne organizacije v osnovi temelji na soglasju in ne na superiornosti in podrejenosti, kot je to primer pri tradicionalnih hierarhičnih organizacijah. Ta dilema je najbolj izražena s pojmom meta upravljanja, katerega naloga je upravljanje virtualnih dejavnosti, ne glede na organizacijo, v kateri se dejavnosti izvajajo. Drugi pomemben izziv pri upravljanju virtualnih organizacij je intenzivna uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije, zaradi katere lokacija posameznika ni več tako pomembna (Bavec in Manzin, 2011, str. 23).

Razlike med vodenjem tradicionalnih in navideznih organizacij so verjetno najmanj očitne pri usklajevanju. Ne glede na to, kje in kako se izvajajo določene dejavnosti, jih je treba uskladiti. Edina novost je, da menedžerji ne morejo le uskladiti tistih delov navidezne organizacije, ki so del njihove matične organizacije, temveč imajo tudi pooblastilo za usklajevanje dejavnosti, ki jih izvajajo organizacijske enote, ki so del partnerskih organizacij. Po drugi strani je usklajevanje navideznih organizacij celo lažje kot v tradicionalnih organizacijah. Razlog je v tem, da se vse, kar se zgodi v neki organizaciji, nekako odraža in zabeleži v računalniških sistemih – sledljivost (Bavec in Manzin, 2011, str. 24).

Največje razlike med menedžmentom v tradicionalnem in navideznem okolju so na področju upravljanja, zlasti pri komunikaciji s kolegi. V osnovi je vodenje še vedno postopek, pri katerem vodja vpliva na skupino ali posameznike, da dosežejo skupne cilje. Sam proces upravljanja še naprej poteka prek komunikacij. Vendar elektronske komunikacije prinašajo nekatere pomembne spremembe v medosebni komunikaciji, tako na ravni delovnih skupin kot celotne organizacije in tudi med poslovnimi partnerji. Poglejmo posebnosti upravljanja navideznih delovnih skupin, kjer te spremembe pridejo do izraza. Verbalno komunikacijo lahko uspešno nadomestimo z različnimi sistemi za videokonference, ki zelo dobro simulirajo tradicionalna srečanja in pogovore. Pisna komunikacija z e-pošto postaja vse bolj zahtevna, saj zahteva ustrezno funkcionalno pismenost tako na strani pošiljatelja kot prejemnika.

Velika pomanjkljivost neposrednega komuniciranja je motilo. Namreč osebni stiki in telefoni močno motijo načrtovan delovni proces in s tem znižujejo delovno storilnost in posledično produktivnost zaposlenega. Iz tega izhaja, da si je pri posrednem komuniciranju mogoče vzeti čas za pripravo, zato je praviloma natančnejše in vsebinsko popolnejše. Prav to je tudi cilj posredovanja informacij, povezanih s poslovanjem, saj vse skupaj pripomore k ugodnejši

(primernejši) predstavitvi (ponudbi) storitev. Kljub temu je lahko pisno komuniciranje hkrati tudi manj verodostojno (dvom o istovetnosti podpisa, dokumenta, kopije), težje se prepoznajo morebitne špekulacije (ki se pogosto prepoznavajo v govorici telesa), je počasnejše in praviloma dražje.

Veliko bolj nepredvidljive učinke v navideznem okolju povzroča pomanjkanje vizualnega stika in posledično govorice telesa ter drugi psihološki učinki neposredne komunikacije. Po eni strani je nadzor nad zapletenimi organizacijskimi sistemi, na primer v večini primerov navidezne organizacije, zahtevnejši kot v tradicionalnih, saj organizacijske strukture in delovni tokovi niso tako jasno opredeljeni. Vendar pa navidezne organizacije kažejo tudi drugo plat. Ker praktično celotno delovanje navidezne organizacije poteka prek informacijske tehnologije, menedžerji pogosto ne izvajajo nadzora v tradicionalnem smislu, temveč ga nadzorujejo ali bolje nadzorujejo neposredno v računalniku.

Tudi z uvedbo preprostejših organizacijskih oblik so se zaposleni izkazali kot kritični dejavnik uspeha. Vodstvo v sodobnih organizacijah se mora zanašati na njihovo znanje, zvestobo in motivacijo, čeprav se v veliki meri zanaša tudi na nadzorne mehanizme, s katerimi razpolaga. Mnoga podjetja so dosegla meje svoje rasti in razvoja zgolj zato, ker niso našla dovolj delavcev, da bi izpolnila vse te zahteve. Zlasti za matrične organizacije se je izkazalo, da zahtevajo tudi določeno vrsto zaposlenih in določeno vrsto menedžerjev. Za navidezne organizacije pa bo ta težava postala še bolj pereča in zaposleni omejujoči dejavnik njihovega nastanka in razvoja (Bavec in Manzin, 2011, str. 31).

Na prvi pogled ni bistvene razlike med navideznimi organizacijami in drugimi oblikami poslovnih oblik, kot so zunanje izvajanje ali tradicionalna strateška partnerstva. Vendar obstaja pomembna razlika, ki se kaže predvsem v razlogih in ciljih združitve. Navidezne organizacije se v poslovnem smislu ne razlikujejo od tradicionalnih, zato je samoumevno, da morajo poslovati z najnižjimi možnimi stroški in imeti dostop do ustreznega znanja. Navidezne organizacije so se pojavile in se še vedno razvijajo na zelo pragmatičen način, brez jasnih in nedvoumnih metodoloških podlag. Podjetniki preizkušajo svoje ideje in se podajajo na razmeroma neraziskano in nepredvidljivo področje. Koncept virtualnih organizacij je namerno neobičajen in spremenljiv. Vsaj deloma se želi izogniti togim hierarhijam in birokracijam, ki so pogosto značilne za navadne organizacije (Bavec in Manzin, 2011, str. 32).

V literaturi (Bavec in Manzin, 2011, str. 44) najdemo skupne faktorje virtualnih organizacij, kot so pomanjkanje strukture, zanašanje na komunikacijske tehnologije, geografska razpršenost organizacije, združevanje ključnih kompetenc, brezmejnost in povezanost, prilagodljivost in odzivnost, delno prekrivanje misije, mreža neodvisnih organizacij, odvisnost od posebnih tržnih priložnosti, temeljijo na tiskem delu, navidezna enotnost, odprtost organizacije, zaupanje med partnerji, menjava udeležencev, enakost partnerjev in drugo.

5.5 Digitalni marketing v menedžmentu navideznih korporacij

Da bi razumeli izraz digitalno trženje, moramo najprej podrobneje pogledati trženje kot celoto in različne pristope, ki jih lahko uporabimo znotraj njega. Obstaja veliko definicij, kaj je trženje. Izpostavili bomo eno izmed njih. Trženje je družbeni proces, v katerem posamezniki in skupine dobijo tisto, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in delijo z drugimi, ki so koristni njihovim ciljnim skupinam (Kotler in sod., 2009, str. 361). Na splošno nas definicija želi navesti, da mora biti trženje usmerjeno v zadovoljevanje potreb strank. Za podjetja pomeni, da ob pravem času za svoje stranke upravljajo s pravim izdelkom / storitvijo in tako ustvarjajo dodano vrednost zanje, kar je osnova za razvijanje dobrih odnosov in zvestob kupcev. Da pa podjetja ugotovijo, kakšne so potrebe njihovih strank, morajo izvesti različne dejavnosti načrtovanja izdelkov, da prepoznajo potrebe ciljnih skupin.

Nekatere trženjske dejavnosti sestavljajo trženjski splet ali marketinški miks. To so tiste, ki so neposredno usmerjene na stranke in so neločljivo povezane. Sestavljen je iz izdelkov, cen, tržnih poti in tržnih komunikacij. Pri vseh štirih aktivnostih pogosto uporabljamo izraz 4P, ki je kratica za prve štiri črke angleških izrazov (izdelek, cena, kraj, promocija).

Medtem ko se vloga trženja v poslu ni spremenila, se je odnos med prodajalcem in kupcem drastično spremenil. Razvoj interneta in digitalnih tehnologij je drastično spremenil, kako podjetja poslujejo in kako izvajajo tržne dejavnosti. Širitev interneta in digitalnih tehnologij je bila glavni katalizator spremembe moči odnosa prodajalec / kupec, sprememba odnosa podjetij do trženja, sprememba trženjskih pristopov v podjetju. Z razvojem interneta imajo uporabniki naenkrat dostop do ogromne količine podatkov s celega sveta, ki je neomejena, preverljiva in ustrezna, prav tako pa lahko pridobijo pomembne informacije o izdelku ali poslu, s katerim želijo poslovati.

Z le enim klikom lahko uporabniki primerjajo izdelke, najdejo nižje cene, preberejo mnenja strokovnjakov o izdelkih in celo komunicirajo z drugimi uporabniki o kakovosti in zadovoljstvu izdelka (McIntyre in McIntyre, 2013, str. 67).

Trgi so se prilagodili povpraševanju, podjetja pa so ustvarila različne platforme, prek katerih lahko dostopamo do njih. Tako nastajajo tablični računalniki, pametni telefoni, 3D printerji, pametne ure, pametna očala in druge digitalne naprave, ki nam omogočajo dostop do ogromnih količin informacij skoraj takoj. V zadnjih letih se je pokazalo, da uporabniki spreminjajo svoje navade na internetu in ne samo dostopajo in ustvarjajo informacije na internetu (Gričar in sod., 2015, str. 33).

Z vzpostavitvijo spletnih družbenih omrežij, kot so Facebook, Twitter, LinkedIn in drugi lahko dostopate do neposrednih informacij o izdelku, ki ga iščete, prek neposrednih povezav. Danes lahko blog ali video, ki ga je ustvaril nezadovoljen kupec, v nekaj urah postane zaviralen. Še bolj presenetljiva kot sama objava je reakcija, ki se jo izzove pri tistih, ki so prejeli te gnusne informacije, saj lahko ena sama taka objava sproži celoten plaz dvomov ali celo sovraštvo do izdelka ali celotnega podjetja. Vloga trženja se je začela osredotočati na upravljanje odnosov s strankami pred, med in po nakupu. Danes je trženje prepleteno z vsemi funkcijami podjetja, od napovedi prodaje do analize povpraševanja, ki so vodilo za razvoj novih izdelkov in s podporo vseh teh dejavnosti se omogoča njegovo uspešno delovanje (McIntyre, 2013, str. 88). Zaviralna informacija je negativna informacija, ki je postala priljubljena z internetno izmenjavo, običajno prek spletnih družbenih omrežij, spletne pošte ali drugih spletnih mest za izmenjavo informacij.

5.5.1 Lastnosti digitalnega marketinga

Za tradicionalno in digitalno promocijo je zelo pomembna kakovostna vsebina, pa naj bo to pisni članek ali video posnetek. Pri pisanju vsebine besedil je zelo pomembno izbrati prave besede in se osredotočiti na podrobnosti v besedilu. Napake v slovnici ali samem besedilu so nedopustne, saj takšne napake kažejo malomarnost in neprofesionalnost (Mayar in Ramsey, 2011, str. 55; Evropska komisija, 2012).

Spletna socialna omrežja so pomembno orodje za interakcijo in povezovanje s širokim naborom potencialnih in obstoječih strank, ki lahko koristijo podjetju. To je področje, na katerem moramo biti v skladu z našimi informacijami posodobljeni s strategijami za vsako posamezno

spletno socialno omrežje, kot so Facebook, LinkedIn in druge. Za promocijo poslovanja s pomočjo vizualnih medijev lahko uporabimo tudi spletni portal YouTube (Mayar in Ramsey, 2011, str. 70).

Pomen interneta v sodobni poslovni strategiji naj bi bil ključno vprašanje, ali naj podjetja uporabljajo internetne tehnologije - podjetja nimajo druge izbire, kot da ostanejo konkurenčna - ampak kako jih uporabiti. Potrebna je strategija digitalnega trženja, da se nenehno osredotoči in cilja na spletne tržne dejavnosti podjetja ali organizacije. To mu omogoča, da se vključi v druge tržne dejavnosti podjetja, ki pa podpirajo splošne cilje podjetja. Strategija digitalnega trženja vsebuje veliko podrobnosti s tipičnimi cilji marketinške strategije (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2012, str. 8). Strategijo digitalnega trženja je treba obravnavati kot nekakšno strategijo kanalov, kjer elektronski in spletni kanali ter digitalni mediji podpirajo druge komunikacijske in distribucijske kanale. Te strategije morajo imeti jasno določene cilje in prednostne naloge za uporabo teh kanalov. Strategija digitalnega trženja mora prepoznati ciljne trge, postaviti podjetje na trg, izbrati pravi nabor digitalnih medijskih kanalov, ki bodo pritegnili nove stranke in razvili strategije za stike, ki bodo sprejele nove in zgradile obstoječe odnose s strankami (Chaffey in Smith, 2013). Določiti mora tudi strateško vrednost interneta v primerjavi z drugimi komunikacijskimi kanali, ki se uporabljajo za neposredno komuniciranje s strankami na različnih dostopnih točkah podjetja (spletna pošta, klicni centri, prodajna mesta in druge točke).

Nekatere organizacije se za komunikacijo in zagotavljanje storitev svojim strankam odločijo za uporabo navideznih kanalov, kot so spletno mesto, trženje spletnih sporočil. Primer je družba Ryanair Ltd., ki ima prek svoje spletne strani na voljo celoten postopek rezervacije letov in prtljage. Druge organizacije pa lahko za doseg kupcev uporabljajo kombinacijo spletnih in klasičnih kanalov, kot so: osebni stik s posameznimi strankami, telefonsko in mobilno trženje, neposredna spletna pošta in spletna mesta. Spar Slovenija d.o.o. lahko vzamemo za primer za podjetja, ki uporabljajo tovrstno strategijo trženja. (Spar Slovenija d.o.o., 2008, str. 8).

5.5.2 Težave s promocijo podjetij na družbenih omrežjih

Najpogostejša napaka, ki jo podjetja delajo, je, da se brez kakršnega koli načrta lotijo promocije podjetij prek spletnih družbenih omrežij. Tu je pet ključnih napak, ki se jih moramo izogibati (Booth, 2013, str. 85):

- odsotnost načrtovanja: Večina podjetij gre v trženje prek spletnih družbenih omrežij, brez kakršnega koli načrta;
- naglica: Profili na spletnih družbenih omrežjih potrebujejo čas, da se razvijejo. Sprva se zdi, kot da odziva publike ni, počasi pa se bo skupnost gradila in imeli bomo vedno več privrženecv;
- ekskomuniciranost: spletna socialna omrežja so kot besede v imenu besede social. Treba je biti aktiven in v izkušnje je treba vključiti ljudi. Spodbujajte jih, da vprašajo in vprašajte za njihovo mnenje;
- eksploatacija ključnikov: Ključnik je beseda z znakom # pred njo. Te vrste besed so namenjene poudarjanju določenih tem, na primer: #diplom. Prekomerna uporaba teh simbolov naredi sporočilo nejasno in neberljivo;
- obsežna sporočila: ne glede na to, v kakšnem spletnem socialnem omrežju smo, naj bodo naša sporočila kratka in jedrnata. Obsežna sporočila odvrčajo uporabnike od našega sporočila, z uporabo slike in kratkega opisa le-tega bomo dosegli veliko večji učinek.

Nasvet: Izdelek ali storitev, ki si jo oblikoval v poslovnem načrtu prek navidezne platforme objavi v svetovnem spletu in vodi evidenco obiskov tvoje spletne strani! Na koncu vaj boš poročal o svojem dosežku. Glej primer na spletni strani <http://sergejgricar.altervista.org/>.

5.6 Nasvet V: digitalni marketing

Mandelj (2014, str. 7) govori o konkretnih nasvetih za digitalno trženje. »Kaj je prva stvar, ki jo preverite zjutraj?« V primerjavi z družabnimi omrežji je spletno trženje pošte precej zahtevna komunikacijska tehnologija. Mnogi bodo celo rekli: "Trženje spletne pošte je stvar preteklosti" (Mandelj, 2014, str. 7). Socialna omrežja imajo poleg vseh prednosti tudi peščico pomanjkljivosti, ena glavnih pa je množica (»hrup in kup«) informacij. Vsi, ki uporabljamo svetovni splet, uporabljamo tudi internet. Po drugi strani vsi, ki uporabljamo svetovni splet, ne uporabljamo družbenih omrežij. Spletna pošta vam omogoča ustvarjalno in osebno povezovanje s svojim občinstvom. Ko platforma ne uspe ali se pravila igre z reformo pravil EU o varstvu podatkov (poznano kot GDPR) spremenijo, je dogovor drugačen. Ljudje pogosteje kliknejo spletno povezavo v spletni pošti kot v objavi na družbenem omrežju (Mandelj, 2014, str. 7).

Vprašanja za ponavljanje:

1. Kaj je menedžment?
2. Zakaj je načrtovanje najpomembnejši del menedžerskega kroga?
3. Razloži P D C A krog!
4. Kdaj govorimo o etiki v menedžmentu?
5. Kaj je trženjski splet? Opiši!
6. Kdaj govorimo o menedžmentu navideznih organizacij?
7. Naštej tipična podjetja, ki delujejo kot navidezna podjetja!
8. Naredi trženjski splet za svoj izdelek ali storitev, ki si jo oblikoval v poslovnem načrtu!
9. Kaj pomenita izraza Swish in PayPal? V katero družbo sodita? Kaj z njima lahko naredimo ali delamo?
10. Opiši pojem zadovoljevanje potrošnikov potreb in pričakovanj!

6 CENOVNA POLITIKA

Ko boste preštudirali to poglavje boste sposobni:

- obvladovati razlago o cenah na konkurenčnem trgu;
- razumeti osnovo kalkuliranja cen v MSP;
- razumeti pojem cen v nacionalnem gospodarstvu;
- identificirati osnovne vrste inflacij;
- obvladovati poglobljeno mnenje o pomembnosti cen v marketinškem spletu;
- pomen stroškov v MSP.

Na začetku je mogoče poudariti, da cena danes označuje različne oblike denarnih in nedenarnih tokov, ki so potrebne za pridobitev opredmetenih dobrin – izdelkov in neopredmetenih dobrin – storitev. V resnici ne gre samo za pridobitev izdelka ali storitve, temveč za vrednote ali koristi, ki so potrebne za zadovoljevanje posebnih potreb. Sodobna trženjska teorija je ustanovila širše perspektive, ki obravnavajo druge oblike potreb, bolj duhovne narave, kot so naklonjenost, pripadnost, zvestoba in podobno. Te potrebe običajno ne dosežemo z nakupi in cena ni izražena v denarju. Vendar so takšne potrebe prisotne v vsakdanjem življenju in pomembno vplivajo na poslovne odločitve (Toroš, 2014, str. 17).

Cenovna stabilnost je eden temeljnih ciljev makroekonomske politike. Za normalno delovanje gospodarstva je bistvena uskladitev dohodkovne, fiskalne in monetarne politike z neinflatornim dejavnostim. Trg je opredeljen kot stik med kupci in prodajalci (dobavitelji), pri katerem se sprejemajo odločitve o količini kupljenega ali prodanega blaga v panogi in njeni ceni. Panoga je skupina proizvodov, v katerih vidijo kupci istovrstno blago. Torej zajamemo tudi vse medsebojno zamenljive proizvode, substitute, ki lahko enakovredno zadovoljijo neko človekovo potrebo.

Iz prvih dveh odstavkov je razbrati, da bomo v tem poglavju govorili tako o cenah na mikro ravno (na ravni podjetja) in na makro ravni (na ravni agregata). Tak pristop je za podjetnika pomemben, ker je potrebno poznati tako interni faktor cenovne politike kot eksterni faktor cenovne elastičnosti.

6.1 Cenovna politika podjetja in davki

V ekonomskem smislu opredeljujemo ceno kot denarni znesek, ki ga je treba žrtvovati za pridobitev želenega izdelka ali storitve. Lahko pa pride do menjave, pri kateri obe strani prejmeta v zameno izdelek ali storitev. V tem primeru cena označuje formalno razmerje med vsoto denarja ali količino izdelka/storitve, ki ga potrebujemo za pridobitev želenega izdelka ali storitve. Definicija cene je odvisna tudi od perspektive, s katere jo želimo opredeliti. Z vidika notranjih dejavnikov posameznega podjetja so to stroški. Z vidika tržišča oziroma kupcev pa cena izraža in določa denarno vrednost, kakovost oziroma lastnost in korist določenega izdelka ali storitve v primerjavi s konkurenčnimi izdelki ali storitvami. Cena je vsota denarja, ki jo mora kupec žrtvovati za pridobitev vrednosti oziroma koristi, ki mu jo zagotavlja kupljeni izdelek ali storitev (Toroš, 2014, str. 19). Dokler obstaja težnja kupcev, da kupijo po najnižji možni ceni, in težnja prodajalcev, da prodajo po najvišji možni ceni, poskrbijo tržni mehanizmi za uravnovešanje enotne cene, ki velja za vse udeležence trgovanja.

Nepopolna konkurenca, ki jo srečamo v praksi, se pojavlja v različnih oblikah. V razmerah nepopolne konkurence velja, da imajo tržni osebki določen vpliv na ceno. Višja kot je stopnja konkurence na strani prodajalcev, manjši vpliv ima posamezen prodajalec na določanje tržne cene in obratno (Gričar in Bojnec, 2009, str. 28). Stopnja tržne konkurence je ključni dejavnik pri postavljanju cenovnih strategij posameznih podjetij. Če bi bili vsi trgi popolnoma konkurenčni, bi bile cene popolnoma fleksibilne in dosegali bi edinstveno ravnotežno ceno.

Virtualne organizacije imajo bistveno bolj razvejano obliko in metode določanja cen od običajnih organizacij. Običajno se cena postavi z določitvijo kupca samega. Ponudnik postavi mnogo vrst načinov določanja cene, valute in načinov plačevanja izdelkov ali storitev, ki jih kupec želi prevzeti. Interval fleksibilnosti je od tega, da kupec določa količino nakupa, kombinacijo izdelkov in storitev, ki jih kupuje in dodano vrednost, ki jo želi. Kupci se glede na čas in količino denarja, ki ga želijo potrošiti odločijo na njihove preference. Nekateri plačajo malo ali nič. Nekateri plačajo veliko (Lehdonvirta in Castronova, 2014, str. 55). Kot navajajo Hashim in sod. (2014, str. 78) je največji uporabnik storitev virtualne organizacije turizem. Z virtualno organizacijo se postavljajo številne transakcije, ki jih izvedejo kupci s ponudniki turističnih storitev prevoza, turističnih atrakcij, hotelov, hrane in spominkov.

6.1.1 Kalkuliranje cen

Pri načrtovanju poslovanja moramo pripraviti kalkulacijo izdelka in storitve. Določanje prodajnih cen storitev je najodgovornejše poslovno opravilo vsakega podjetja. Prodajne cene storitev neposredno vplivajo na manjši ali večji obseg prodaje, s tem pa manjši ali večji celotni prihodek, dohodek in dobiček. Uspešno poslovanje je cilj vsakega podjetja. Kalkuliranje se nanaša na ugotavljanje stroškovnih cen proizvodov in storitev. Oblikovanje prodajnih cen se nanaša na metode oblikovanja prodajnih cen, ki upoštevajo stroške, želeni dobiček in/ali ponudbo in povpraševanje (Bojnec in sod., 2007, str. 103). Prva metoda kalkuliranja cen je kalkulativna cena I ali zožena kalkulativna cena, ki se nanaša bodisi na neposredne stroške posameznega proizvoda ali storitve ali pa na njegove spremenljive stroške. Druga metoda kalkuliranja pa je kalkulativna cena II, ki temelji na stroškovnih cenah proizvodov ali storitev (Gričar, 2014, str. 17).

Obstajajo trije osnovni modeli oblikovanja cen in njihove številne variacije. To so metoda oblikovanja cen stroški plus, metoda oblikovanja cen s pribitkom in metoda oblikovanja cen glede na konkurente (Gričar, 2014, str. 17).

Slika 13: Kalkulacija napitka

Naziv artikla	Količina	Cena/enoto	Vrednost
Kava Barcafe	7,5g	25,00	0,19
Mleko	0,5dl	0,80	0,04
Slakor	1kom	0,10	0,10
Skupaj			0,33
+200% za pokrivanje posrednih stroškov			0,99
+22% DDV			1,21
<u>Končna prodajna cena na konkurente</u>			<u>1,15</u>

Vir: Lastni vir, 2018.

Metoda pribitka ali marže temelji na poznavanju neposrednih ali spremenljivih stroškov posameznega proizvoda ali storitve. Oblikovanje cen po metodi pribitka izhaja iz tržnih razmer. Na izbrano osnovo se v določenem odstotku od te osnove prišteje znesek pribitka, za katerega podjetje meni, da ga povpraševanje še prenese. Oblikovanje cene tako upošteva povpraševanje in deloma tudi stroške. Za osnovo se vzamejo neposredni stroški. Pri tem gre za metodo pribitka na neposredne stroške, kar je enako zoženi kalkulativni ceni. Dosežen pribitek pa je namenjen

kritju posrednih stroškov in dobička. Pri tem metoda predpostavlja poznavanje stopnje pribitka za kritje posrednih stroškov in dobička (Slika 13) (Gričar, 2014, str. 17).

Podjetja dejansko uporabljeno stopnjo pribitka diferencirajo po posameznih vrstah proizvodov in storitev. Navadno na osnovi izkušenj vedo, kolikšno stopnjo obračunati na določeno vrsto proizvoda ali storitve. Ker pa ta metoda oblikovanja cen izhaja iz tržnih razmer, podjetja pogosto pristopajo k izračunu stopnje pribitka retrogradno. Poleg omenjene metode je zelo uporabna še metoda glede na konkurente. Metoda je nasprotna metodi stroški plus. Slednja namreč upošteva samo stroškovni vidik, medtem ko je metoda oblikovanja cen glede na konkurente tržno usmerjena. Prodajne cene se oblikujejo v odvisnosti od razmer na trgu, stroški pa se tem razmeram prilagajajo. Podjetje, ki uporablja to metodo oblikovanja cen, mora imeti možnosti vplivati na stroške poslovanja tako, da bo lahko doseglo dobiček. Nevarnost omenjene metode je, da organizacija zaradi zniževanja stroškov zmanjšuje izbor ponudbe in kakovost storitev. To pa se lahko kaže v padcu povpraševanja in se negativno odrazi na uspešnost poslovanja. Prednost metode je, da je tržno usmerjena (Gričar, 2014, str. 17).

6.1.2 Dvostopenjski postopek oblikovanja cen

Ko oblikujemo cene (za storitve) najprej izračunamo povprečni prihodek na kupca. Ta izračun temelji na predpostavki, da se krijejo vsi stroški poslovanja in da se ustvari načrtovani dobiček, ki naj bi zadovoljil lastnike kapitala. Nato se cene oblikujejo tako, da se upoštevajo tržne razmere in prilagajamo cene navzgor in navzdol, kjer je to potrebno. V resnici se uporabljata dve metodi oblikovanja cen. Prva, stroški plus, je usmerjena lastnikom kapitala in donosnosti, metoda oblikovanja cen na konkurente, pa je usmerjena na stran povpraševanja, torej tržno. Do tukaj je prva stopnja oblikovanja cen (Gričar, 2014, str. 18).

Na drugi stopnji oblikovanja cen pa kombiniramo metodo oblikovanja cen glede na konkurente in metodo pribitka ali marže. Prvostopenjsko oblikovane cene naj bi po predpostavki zagotavljal določeno število potrošnikov in želene rezultate. Vendar pa moramo upoštevati, da se povpraševanje po storitvah zelo spreminja. Število potrošnikov se spreminja v odvisnosti od ure dneva, dneva v tednu, stopnja zasedenosti se spreminja v odvisnosti od letnega časa, itd. Zato je smiselno, da se cene še enkrat preoblikujejo na drugi stopnji tako, da pritegnemo še dodatne potrošnike. Primeri za takšne cene so ugodnejše ponudbe ob določenih urah. Namen

tovrstnih ponudb po ugodnejših cenah je povečati obseg poslovanja in vplivati na dobiček, kadar je povpraševanje nizko.

6.1.3 Oblikovanje cen

Osnovni cilj podjetja je doseganje maksimalne vrednosti za lastnika. Podjetje ustvarja dobiček s prodajo storitev in/ali proizvodov na trgu po določeni ceni. Čim višja bo cena in čim večja bo količina prodanih dobrin, tem večji bo prihodek podjetja. Po navadi sta cena in količina prodanih dobrin negativno povezani, kar zaplete doseganje cilja maksimiranja dobička, tim. yield management. Podjetje naj oblikuje takšno ceno, ki ne bo odganjala kupcev h konkurenci in bo hkrati omogočala doseganje čim večjega dobička, v najslabšem primeru vsaj kritje stroškov, ki nastanejo v zvezi s proizvodom ali storitvijo. Za popolno konkurenco velja, da noben kupec ali prodajalec ne more vplivati na tržno ceno. Cena je torej na trgu dana, zato se morajo vsi tržni subjekti prilagajati dani ceni s svojimi količinami, ki jih želijo kupiti oziroma prodati.

Pribitek na stroške je dominantna strategija postavljanja cen. Iz teorije je znano, da v modelu nepopolne konkurence podjetja pod normalnimi pogoji zaračunavajo cene, ki pomeni neki pribitek nad mejnimi stroški, in tako jim ostane nekaj prostora pri uravnavanju cen v primeru variacij v stroških. V modelu popolne konkurence pa vsa podjetja na istem trgu postavljajo cene na ravni čiščenja trgov; ni pribitka na stroške in cene so vedno enake mejnim stroškom. V tem primeru se rigidnost cen po nastalih šokih ne pojavi. Lepljivost cen je tako mogoča le pri odklonih od popolne konkurence. V novo-keynesianskem modelu lepljivih cen naj bi podjetja delovala na monopolističnih trgih. Čeprav večina podjetij v evro območju deluje znotraj visoko konkurenčnega okolja, je raziskava, ki je bila predstavljena leta 2005 na Evropski centralni banki (ECB), pokazala (Fabiani in sod, 2005, str. 33), da večina podjetij še vedno obvladuje neko stopnjo avtonomije pri postavljanju cen. Postavljanje cen s pribitkom je še posebno značilno za podjetja s tržno močjo in tako še vedno 54 % podjetij določa svoje cene s pribitkom na stroške. To pomeni, da uvedba skupne valute v tako kratkem času ni imela večjega vpliva na strategije oblikovanja cen v podjetjih evro območja. Izjemi bi lahko bili le Belgija in Francija (Gričar in Bojnec, 2009, str. 29).

Ena izmed glavnih značilnosti mehanizma določanja cen v evro območju je prisotnost cenovne diskriminacije. Cenovna diskriminacija pomeni, da prodajalci za popolnoma enako blago ali storitve, prodane v popolnoma enakih okoliščinah, različnim skupinam kupcev zaračunajo

različne cene. V teh primerih posebna skupina kupcev nima svobodne izbire oziroma je ta omejena. Običajno so podjetja zainteresirana za njeno uporabo, da bi si tako pridobila čim večji delež potrošnikovega presežka. Večje razlike v postavljanju cen je moč najti predvsem med sektorji. Tako je raziskava pokazala, da je enotna cena bolj pogosto uporabljena strategija predvsem v nemenjalnem sektorju, medtem ko sta strategiji cenovne diskriminacije bolj uporabljeni v proizvodnji. Nemenjalni sektor običajno predstavlja terciarni sektor, tj. ponudbo storitev, ki zadovoljuje potrebe domačega prebivalstva, torej notranjega trga države ali gospodarstva.

Mikro študije indeksa cen življenjskih potrebščin (ICŽP) kažejo, da zniževanje cen znotraj evro območja ni nenavaden pojav, izjema so le storitve. V povprečju se v obdobju enega meseca zniža okoli 40 % cen potrošnih in proizvodnih dobrin. Pri tem je treba poudariti, da so znotraj evro območja opazne velike sektorske razlike, zato ne moremo govoriti o pojavu padajoče cenovne rigidnosti. Kot navajajo, je pri podkategorijah »sveža in predelana hrana« ter »energija« opaziti skoraj popolno simetrijo med pogostostjo zviševanja in zniževanja cen (54 %). Razlika pa je mnogo večja v sektorju storitev, kjer sta le dve izmed desetih cenovnih sprememb tudi znižanji cen. Ta ugotovitev bi lahko bila delno povezana s stroški, saj se variabilni stroški v sektorju storitev le redko znižajo, kar se odraža v delovni intenzivnosti tega sektorja. Prav tako se tudi plače ne znižujejo prav pogosto in tudi sektorska inflacijska stopnja je bila vseskozi višja od inflacijske stopnje. Čeprav je dvigovanje cen v povprečju pogostejše kot zniževanje cen, kar je dokaj normalno za ekonomsko okolje z zmerno inflacijo, pa te asimetrije ne vplivajo na obseg cenovnih sprememb. V povprečju so padci cen večji kot porast cen (10 % proti 8 %).

Obstaja kar nekaj empiričnih študij o občutljivosti cenovnih reakcij na naravo in smer šokov. Na podlagi anketnih raziskav so ugotovili, da so stroški dela in surovin najpomembnejši dejavnik dvigovanja cen. V povezavi s padci cen pa se najvišje uvrščajo cene konkurentov, sledijo spremembe v pogojih povpraševanja in stroški surovin. Finančni stroški niso tako zelo pomembni. Podjetja v evro območju so bolj nagnjena k spreminjanju cen zaradi šokov, ki vodijo v izgubo dobičkov (višanje stroškov surovin in dela, pa tudi zniževanje cen konkurentov), kot zaradi šokov, ki vodijo v njihovo večanje (zniževanje finančnih stroškov in stroškov dela, izboljševanje pogojev povpraševanja in višanje konkurenčnih cen). Tako lahko povzamemo, da poleg metode pribitek na stroške obstajajo še metode oblikovanja cen glede na konkurente, tržni pristop in metoda glede na konkurenco (Gričar in Bojnec, 2009, str. 30).

6.2 Stabilnost cen in makroekonomski agregati za MSP

Inflacija pomeni splošen dvig cen in povzroča porazdelitev dohodka ter izkrivlja relativne cene. Inflacija na dolgi rok naj ne bi imela vpliva na realne kategorije, saj se nominalne količine gibljejo vzporedno z inflacijo (Samuelson in Nordhaus, 1995, str. 531).

Nasvet: Dopolni Tabelo 3 s podatki za vsa leta od 2016 dalje. Izpusti tekoče leto. Podatke analiziraj in interpretiraj.

Pri sestavljanju cenovnih indeksov se daje utež posameznim cenam dobrin in storitev glede na njihov ekonomski pomen. Visoke ravni izkoriščanja zmogljivosti in nizke ravni brezposelnosti ustvarijo v tržnem gospodarstvu pomanjkanja. Zaradi tega se inflacija hitro dvigne na nedopustno visoke ravni. Dejansko je bila visoka inflacija v razvitih gospodarstvih v zadnjem desetletju relativno omejena. Toda nizko stopnjo inflacije oziroma v nekaterih letih deflacijo v EU so pospremle vztrajno rastoče stopnje brezposelnosti (tabela 3).

Inflacija se pojavi, ko narašča splošna raven cen (Samuelson in Nordhaus, 2010, str. 713). Cene in plače lezejo navzgor. V obdobju ekonomske ekspanzije rastejo hitreje, v recesijah pa ne padajo, ampak rasejo počasneje (Gričar in Bojnec, 2009, str. 31).

V letu 2015 gre za rast BDP v EU po stopnji 1,7 % in 1,3 % v evro območju. Evropska komisija za Slovenijo napoveduje rast BDP (o.p. 2019) in nižanje stopnje brezposelnosti predvsem na račun povpraševanje iz evropskih trgovskih partneric in njihovega zdravega okrevanja gospodarstva ter zaradi investiranja na podlagi evropskih sredstev. Pomembnost makroekonomskih agregatov za MSP se kaže predvsem v tem, da lahko ocenjujemo rast svojega podjetja, panoge in povpraševanja. S tem lahko prilagajamo svojo ponudbo, ki generira povpraševanje.

Tabela 3: Primerjava makroekonomskih agregatov po državah EU

Država	Leto	13	14	15	16	13	14	15	16	13	14	15	16
	Agregat	Stopnja inflacije v %				Stopnja brezposelnosti v %				Stopnja rasti BDP v %			
Avstrija		2,1	1,5	1,1	2,2	4,9	5,0	5,2	5,0	0,2	0,2	0,8	1,5
Belgija		1,2	0,5	0,1	1,1	8,4	8,5	8,3	8,1	0,3	1,0	1,1	1,4
Bolgarija		0,4	-1,6	-0,5	1,0	13,0	11,7	10,9	10,4	1,1	1,4	0,8	1,0
Ciper		0,4	-0,3	0,7	1,2	15,9	16,2	15,8	14,8	-5,4	-2,8	0,4	1,6
Češka		1,4	0,4	0,8	1,4	7,0	6,1	6,0	5,9	-0,7	2,3	2,5	2,6
Nemčija		1,6	0,8	0,1	1,6	5,2	5,0	4,9	4,8	0,1	1,5	1,5	2,0
Danska		0,5	0,3	0,4	1,6	7,0	6,6	6,5	6,4	-0,5	0,8	1,7	2,1
Estonija		3,2	0,5	0,4	1,6	8,6	7,7	6,8	5,9	1,6	1,9	2,3	2,9
Grčija		-0,9	-1,4	-0,3	0,7	27,5	26,6	25,0	22,0	-3,9	1,0	2,5	3,6
Španija		1,5	-0,2	-1,0	1,1	26,1	24,3	22,5	20,7	-1,2	1,4	2,3	2,5
Finska		2,2	1,2	0,5	1,3	8,2	8,7	9,0	8,8	-1,2	0,0	0,8	1,4
Francija		1,0	0,6	0,0	1,0	10,3	10,3	10,4	10,2	0,3	0,4	1,0	1,8
Hrvaška		2,3	0,2	-0,3	1,0	17,3	17,0	16,8	16,4	-0,9	-0,5	0,2	1,0
Irska		0,5	0,3	0,3	1,3	13,1	11,1	9,6	8,8	0,2	4,8	3,5	3,6
Italija		1,3	0,2	-0,3	1,5	12,2	12,8	12,8	12,6	-1,9	-0,5	0,6	1,3
Latvija		1,2	0,2	0,4	1,6	11,8	9,5	8,7	7,9	3,3	3,0	3,0	3,4
Luksemburg		1,7	0,7	0,6	1,8	5,9	6,3	6,4	6,3	2,0	3,0	2,6	2,9
Latvija		0,0	0,7	0,9	1,9	11,9	11,0	10,2	9,2	4,2	2,6	2,9	3,6
Madžarska		1,7	0,0	0,8	2,8	10,2	7,7	7,4	6,6	1,5	3,3	2,4	1,9
Malta		1,0	0,8	1,0	1,9	6,4	6,0	5,9	5,9	2,5	3,3	3,3	2,9
Nizozemska		2,6	0,3	0,4	0,7	6,7	6,9	6,6	6,4	-0,7	0,7	1,4	1,7
Poljska		0,8	0,1	-0,2	1,4	10,3	9,1	8,8	8,3	1,7	3,3	3,2	3,4
Portugalska		0,4	-0,2	0,1	1,1	16,4	14,2	13,4	12,6	-1,4	1,0	1,6	1,7
Romunija		3,2	1,4	1,2	2,5	7,1	7,0	6,9	6,8	3,4	3,0	2,7	2,9
Slovenija		1,9	0,4	-0,3	0,9	10,1	9,8	9,5	8,9	-1,0	2,6	1,8	2,3
Slovaška		1,5	-0,1	0,4	1,3	14,2	13,4	12,8	12,1	1,4	2,4	2,5	3,2
Švedska		0,4	0,2	0,5	1,0	8,0	7,8	7,7	7,5	1,3	1,8	2,3	2,6
Združeno kralj.		2,6	1,5	1,0	1,6	7,6	6,3	5,6	5,4	1,7	2,6	2,6	2,4

Vir: Evropska komisija. (2015a). European economic forecast winter 2015. Spletna stran:

http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2015/pdf/ee1_en.pdf [Citirano 14. 2. 2015 ob 11.25 uri].

V sodobnih razvitih gospodarstvih je inflacija zelo inercijska. To pomeni, da se bo nadaljevala po isti stopnji, dokler je ne bodo spremenili ekonomski dogodki. Eden glavnih šokov v inflaciji so spremembe agregatnega povpraševanja, ki se pojavi, ko agregatno povpraševanje rase hitreje kot proizvodne zmogljivosti gospodarstva, kar vleče cene navzgor, da uravnotežijo agregatno ponudbo in povpraševanje. Dejanski evri povpraševanja tekmujejo za omejeno ponudbo dobrin in tako potiskajo navzgor cene. Ko brezposelnost upade in delavci postanejo redki, se povečajo tudi plače in inflacijski proces se pospeši.

6.2.1 Tržni sektor

Bistvena značilnost vsakega trga je nedvomno konkurenca, ki poteka tako med kupci kot prodajalci. Nasprotje interesov enih in drugih: kupci želijo kupovati čim ceneje, prodajalci želijo prodajati čim dražje, če predpostavljamo, da se obnašajo racionalno. Konkurenca lahko poteka z različni sredstvi: cenovna konkurenca (cena) in ne cenovna konkurenca (dodana vrednost). Sredstva slednje so kakovost blaga, oglaševanje in pospeševanje prodaje, svetovanje, montaža. Na trgu se svobodno odloča o prodani oziroma kupljeni količini in ceni določenega blaga. Trg je mehanizem skozi katerega prodajalci in kupci določajo cene in količine posameznih dobrin ter storitev, ki si jih izmenjujejo. Trg je prostor, kjer se srečujejo kupci in prodajalci. V tržnem gospodarstvu vsak zastopa svoje interese in med tržnimi subjekti vlada konkurenca. Na trgu je prisotna konkurenca med prodajalci, zaposlenimi, podjetji in celo med državami. Opredelitev konkurence na trgu temelji na odnosu med kupci in prodajalci, s čimer konkurenco opišemo kot določeno stanje na trgu (npr. popolna konkurenca, monopol). Konkurenca je močan vzvod racionalnega poslovanja na trgu. Boj za dobiček zahteva neprestano zniževanje stroškov, ki temelji na profitnem interesu. Konkurenca neprestano sili podjetja v izboljšave proizvodnih metod, dvig produktivnosti in učinkovitosti.

Adam Smith je utemeljitelj delovanja nevidne roke. Zaradi delovanja nevidne roke v tržnem gospodarstvu bodo tisti, ki se zavzemajo za lastni interes najbolj učinkovito pospeševali in služili javnemu interesu. Trg kot samo-uravnavajoča se nevidna roka je ena izmed najglobljih in najmočnejših idej v ekonomski teoriji. Trg usklajuje ljudi, dejavnosti in podjetja na osnovi konkurenčnega sistema cen, s čimer povečuje življenjski standard v družbi. Trg deluje kot komunikacijsko informacijski sistem, ki povezuje dejavnosti mnogih posameznikov. Skozi informacijsko funkcijo cen daje trg signale proizvajalcem izdelkov in ponudnikom storitev o ekonomski redkosti dobrin. Skozi tržni mehanizem prihaja do sodelovanja med različnimi

posamezniki, ki posedujejo določena znanja. Na trgu tako pogosto prihaja do prenosa znanja med različnimi posamezniki.

Ljudje se učijo drug od drugega prek informacijske funkcije trga. Tržni mehanizem zato omogoča učinkovito učenje in prenos znanja med subjekti na trgu. Konkurenca sili podjetja, da se prilagajajo potrošnikovim potrebam in željam, ter da neprestano racionalizirajo stroške. Tržno gospodarstvo zato omogoča učinkovito proizvodnjo (tehnična učinkovitost) in zadovoljevanje potreb v družbi (alokacijska učinkovitost).

Tržne sile, ki se oblikujejo na podlagi ponudbe in povpraševanja oblikujejo določeno tržno ceno. Potrošniki skozi svoje nakupe na trgu določajo kaj in koliko proizvajati. Skozi alokacijsko funkcijo cen se ponudniki selijo v tiste panoge, kjer je povpraševanje visoko in donosi višji. Trg lahko samodejno dosega optimalno strukturo, če so izpolnjeni štirje pogoji; ustrezne tržne informacije, popolna konkurenca, ne obstajajo eksternalije in nimamo opravlja z javnimi dobrinami.

Tržna struktura je stopnja konkurence, ki je na različnih trgih različna. Le ta določa obliko trga oziroma tržno strukturo. Dejavniki, ki določajo tržno strukturo so število kupcev in prodajalcev, stopnja diferenciacije proizvodov (npr. popolni substituti) in stopnja mobilnosti. V stvarnosti so prisotne različne kombinacije dejavnikov tržne strukture, ki opredeljujejo različne tržne strukture. Popolna konkurenca kot tržna struktura po definiciji maksimira ekonomsko blagostanje. V popolni konkurenci tržne zakonitosti delujejo neovirano (brez vmešavanja države in brez monopolov) in zgolj na podlagi spreminjanja cen. Tržne zakonitosti delujejo v čisti obliki, zato so rezultati idealni oziroma najboljši. Značilnosti popolne konkurence so opredeljene z dejavniki tržne strukture (Bojnec in sod., 2007, str. 109):

- veliko število kupcev in prodajalcev: cena je objektivno dana, vsak kupec (prodajalec) se ji prilagaja – čista konkurenca;
- produkti so homogeni, proizvod kateregakoli proizvajalca je popolni substitut za proizvod kateregakoli drugega proizvajalca;
- popolna mobilnost ponudnikov: ni ovir za selitev v bolj donosne panoge;
- racionalno obnašanje kupcev in prodajalcev;
- popolna informiranost kupcev in prodajalcev o ceni, tehnologiji, tehničnem napredku.

Temeljni teorem ekonomije blagostanja je dokler proizvajalci in potrošniki delujejo kot popolni konkurenti, torej da jemljejo cene kot dane, potem se pod določenimi pogoji pojavi Paretov optimum (Dolinšek in sod., 2006, str. 135). Tako trg sam avtomatično uravnava razmerje med ponudbo in povpraševanjem, posredovanje vlade ni potrebno. Vendar pokazalo se je, da trg sam vendarle ne more zagotavljati nekaterih pogojev optimalnega razporejanja dobrin in tako na samo tržni način ni mogoče dosegati optimalnega blagostanja – tržne pomanjkljivosti in s tem povezanega posredovanja države (vlade), ki skrbi za ravnoesje štirih makroekonomskih agregatov: inflacije, brezposelnosti, BDP ter fiskalnih dejavnikov (javnofinančni primanjkljaj, dolg države, devizni tečaj, uvoz – izvoz) in monetarnih dejavnikov (količina denarja v obtoku).

6.2.2 Inflacija tip I

Poglejmo, kako nastanek strukturne inflacije razlagajo monetaristi in keynesianci. Predpostavljamo, da je gospodarstvo v dolgoročnem ravnotežju (torej je presečišče krivulj agregatnega povpraševanja (AD) in agregatne ponudbe (AS) na ravni polno-zaposlitvenega proizvoda; krivulja AS je tam navpična. Model AD–AS je nastal kot alternativa keynesianskemu modelu, ki prikazuje ravnotežje v gospodarstvu glede na proizvod (Y) in obrestno mero (i), model AD–AS pa išče ravnotežje med proizvodom (Y) in ravno cen (P) in je zato primernejši za razlago inflacije (Senjur, 1999, str. 18). AD predstavlja razmerje med količino proizvodov, po katerih se povprašuje, in ravno cen. Keynesianci razlagajo krivuljo AD kot skupek zasebne potrošnje (C), investicij (I), trošenja države (G) in neto izvoza (X). Premik AD povzročajo spremenjena količina denarja v obtoku (monetarna politika), spremenjeno trošenje države ali sprememba davkov (fiskalna politika), in sprememba investicij. Premik AS prikazuje razmerje med ravni cen in proizvodom, ki je namenjen za prodajo. Pri analizi krivulje AS je treba razlikovati med kratkim in dolгим rokom. Na kratek rok krivulja narašča, saj dvig cen povzroči povečanje dobička proizvajalcev (ob nespremenjenih stroških) in proizvajalci povečujejo proizvodnjo. Če se povečajo stroški proizvodnje, se krivulja pomakne v levo (ob nespremenjeni ravni cen), če se stroški znižajo, pa v desno (Gričar in Bojnec, 2009, str. 35).

Najpogosteje se za spremembo cen omenjajo vzroki, kot so zvišanje plač, ki pomeni zvišanje stroškov proizvodnje; krivulja AS se premakne v levo. Realno povečanje plač povečuje tudi stroške proizvodnje in premik krivulje AS v levo. Višanje drugih stroškov (na primer hrane) premika krivuljo agregatne ponudbe v levo. Izboljšanje tehnologije in/ali večja produktivnost privedeta do znižanja stroškov in s tem premika krivulje AS v desno. Sprememba deviznega

tečaja povzroči spremembo uvoznih cen in s tem stroškov proizvodnje, pri čemer se kot input uporablja uvoženo blago. Višji devizni tečaj zniža uvozne cene in s tem stroške proizvodnje. Krivulja AS se premakne v desno.

Tudi keynesianci menijo, da je inflacija na dolgi rok monetarni pojav. Drugače kot monetaristi pa trdijo, da na kratek rok inflacijo poleg povečanja količine denarja v obtoku povzročajo tudi drugi dejavniki. Ti dejavniki so tisti, ki premikajo krivulji AD in AS. Če inflacijo povzroči premik krivulje AD v desno, govorimo o inflaciji povpraševanja. Če pa inflacija nastaja zaradi premikov krivulje AS v levo, govorimo o stroškovno pogojeni inflaciji.

Vzroki za inflacijo so številni in zanje obstajajo različne teoretične razlage. Tradicionalna razlaga je bila, da se inflacija pojavlja zaradi pritiskov na strani povpraševanja (inflacija povpraševanja) ali pritiskov na strani stroškov (stroškovna inflacija). Danes obeh vzrokov inflacije ni mogoče strogo ločiti, saj delujeta vzajemno in se združujeta preko inflacijskih pričakovanj (Hrovatin, 2007, str. 206).

Strukturna inflacija je posledica neravnotežja med povpraševanjem in ponudbo in nastane tam, kjer je pomanjkanje blaga, to pa je, da tržišče ni usklajeno med potrebami povpraševalcev in ponudbe. Sprememba obsega končne porabe bo izzvala spremembo skupne proizvodnje sektorja i . Vendar pa na velikost proizvodnje i -tega sektorja ne bo vplivala le sprememba v velikosti vektorja končne porabe, ampak tudi spremembe v njegovi strukturi. Če se npr. končna potrošnja prvega sektorja poveča in se za isti znesek potrošnja proizvoda drugega sektorja zmanjša (storitev trgovine), se je spremenila struktura. To bo povzročilo spremembo proizvodnje i -tega sektorja iz X_i na $X_i^{(1)}$, če so sektorski multiplikatorji r_{i1} ter r_{i2} različni (kar je pogostejše, kot da bi bili enaki). Tako je sprememba strukture končne potrošnje povzročila spremembo velikosti in strukture skupne proizvodnje (Jagrič in Beko, 2011, str. 11). Sprememba končne potrošnje proizvoda prvega sektorja bo povzročila spremembe v proizvodnji vseh sektorjev v narodnem gospodarstvu.

Na analogen način lahko ovrednotimo vplive sprememb v končni potrošnji proizvoda katerega koli sektorja. Vsaka sprememba, tako velikosti kot strukture, vektorja končne porabe skozi mrežo posrednih in neposrednih proizvodnih odvisnosti zahteva prilagajanje proizvodnje ter drugih agregatov, ki jih proizvodnja določa. Vsaka neusklajenost med velikostjo in strukturo z vektorjem končne porabe določene proizvodnje ter realizirano proizvodnjo se kaže v ustreznih pritiskih ter družbenih stroških. Spremembe v vektorju končne porabe so pogoste in hitre. V

gospodarstvih z večjo razvojno dinamiko so ti procesi intenzivnejši. Mehanizem prilagajanja proizvodnje pa zahteva določen čas, zato pride do krajših časovnih intervalov, ko proizvodnja ne ustreza povpraševanju. To povzroča pritiske na cene. Podražitev proizvoda nekega sektorja zaradi nezadovoljenega povpraševanja pa povzroči povečanje stroškov za sektorje, ki ta proizvod rabijo za svojo proizvodnjo. S tem se začne proces stroškovne inflacije. Tako smo prišli do ugotovitve, da je inflacija spremljevalni pojav procesa gospodarskega razvoja. Imenujemo jo strukturna inflacija. Da bi jo omilili, moramo predvidevati spremembe končne potrošnje, da bi se skupna proizvodnja že vnaprej prilagajala pričakovanim spremembam v obsegu in strukturi končne potrošnje (Jagrič in Beko, 2011, str. 24).

6.2.3 Inflacija tip II

Pri stroškovni inflaciji predpostavimo, da je prišlo do negativnega ponudbenega šoka. S stališča trga dela so plače zaradi izsiljenega zvišanja višje od dolgoročno ravnotežnih, brezposelnost pa višja od naravne stopnje brezposelnosti. Zato bo sčasoma prišlo do večanja zaposlovanja in do znižanja plač. Premik krivulje AD povzroči le inflacijo, saj bi polno-zaposlitveni proizvod dosegli tudi brez posredovanja ekonomske politike. Če bi se negativni ponudbeni šoki nadaljevali ter povzročali premike krivulje AS v levo ter bi se krivulja AD premikala v desno, bi se tudi inflacija nadaljevala.

Zaposlovanje je največji operativni strošek poslovanja podjetja. Komunikacija in treningi na dolgi rok, ki vključujejo tudi nepolno zaposlene osebe, bodo najmočnejše orodje menedžmenta. Sprememba valute ima lahko za veliko število zaposlenih inflatorni učinek zaradi različnih interpretacij višine osebnega dohodka v novi valuti. Menedžment mora biti tudi pripravljen na primerjalne podatke o osebnih dohodkih med delavci v evro območju. Z uvedbo evra postanejo dohodki nominalno primerljivi brez valutnih preračunavanj. Pozitivno je, da bodo zaposleni bolj nagnjeni k zaposlovanju v drugih državah evro območja. Mobilnost zaposlenih v evro območju bo edini blagodejni učinek menedžmentu na zadrževanju ravni plač v podjetju (Gričar in Bojnec, 2009, str. 37).

6.2.4 Inflacija tip III

V primeru inflacije povpraševanja se osredotočimo na premik krivulje AD v desno; povzročajo ga nemonetarni dejavniki, na primer ekspanzivna fiskalna politika. Povečano trošenje države

ali znižanje davkov bo povzročilo premik agregatnega povpraševanja iz AD_1 v AD_2 . Gospodarstvo bo na kratek rok prešlo iz ravnotežja R_1 v R_2 , kjer sta prisotni višji proizvod in višja raven cen. Zaradi višje zaposlenosti na trgu dela se povečajo plače. Zvišanje plač povzroči premik krivulje AS v levo, tako da gospodarstvo najde novo dolgoročno ravnotežje v R_3 . V novem ravnotežju je, glede na izhodišče, prisotna le višja raven cen. Razlaga za premik krivulj AD in AS je torej enaka kot pri monetaristih, s to razliko, da je začetni impulz za premik krivulje AD tokrat prišel iz nedenarnega sektorja. Nadaljnji premiki krivulje AD v desno bi povzročili trajanje inflacije tudi na dolgi rok, vendar pa fiskalna politika ne more biti ekspanzivna neomejeno dolgo časa. Teoretično bi bilo mogoče trošenje države povečati do 100 % BDP in zniževati davke do vrednosti 0. V praksi pa bi se tako izvajanje davčne politike ustavilo veliko prej, saj ne ena ne druga ekstremna možnost nista ne ekonomsko ne politično sprejemljivi. Torej na dolgi rok ekspanzivna fiskalna politika ni vzdržna, medtem ko je povečanje količine denarja v obtoku možno tudi na dolgi rok. Zato je premike krivulj AD v desno, ki bi bili prisotni dolgo časa in bi povzročali neprestano inflacijo, možno pripisati le povečani količini denarja v obtoku. Pri tem je pomembno, da povečanje količine denarja ni cilj ekonomske politike, temveč posledica drugih ciljev (Mishkin, 2012, str. 56), na primer financiranje uvedbe nove valute evra.

S sodobno teorijo potrošnje, se nam poraja vprašanje dejanskih sprememb potrošnega obnašanja v Sloveniji. Sodobna teorija potrošnje temelji na dveh predpostavkah. Vsi potrošniki so med seboj enaki in maksimizirajo medčasovno oziroma življenjsko funkcijo koristnosti, ki je opredeljena na potrošnih ravneh za vsa obdobja življenja, ob omejitvi, ki jo postavljajo razpoložljivi viri. V razmerah negotovosti maksimizacija temelji na pričakovanih vrednostih prihodnjih relevantnih spremenljivk (na primer dohodka ali obrestnih mer), ki jih agenti oblikujejo racionalno – optimalno in uporabljajo vse razpoložljive informacije.

6.2.5 *Inflacija tip IV*

Denarna ali monetarna politika ureja preskrbo gospodarstva z denarjem. V vsakem gospodarstvu obstaja potrebna količina denarja v obtoku. To je količina denarja, ki je potrebna za realizacijo BDP. Merimo jo v določenem obdobju, na primer v enem mesecu, četrtletju, letu. Denarja ne sme biti niti preveč niti premalo. Obstaja neka objektivno potrebna količina denarja, ki preprečuje, da bi bilo denarja premalo, kar bi vodilo do znižanja cen (deflacija), ali da bi bilo preveč denarja, kar bi povzročilo inflacijo. Kakšna je potrebna količina denarja v obtoku, je odvisno od več dejavnikov: stopnja inflacije, sprememba domačega povpraševanja, stopnja

rasti BDP. Projekcije denarne politike, ki morajo upoštevati potrebno količino denarja v obtoku, pripravljajo denarne oblasti oziroma centralna banka (Hrovatin, 2007, str. 47).

Monetarizem gradi na osnovah in spoznanjih kvantitativne denarne teorije. Njen začetnik je znani ameriški ekonomist Milton Friedman. Bistvo te teorije je, da poskuša dokazati nevtralno vlogo denarja v gospodarstvu. Zaključek kvantitativne denarne teorije je, da z denarno politiko lahko vplivamo samo na cene, ne moremo pa spreminjati realnih kategorij v gospodarstvu. Od tod tudi pojem nevtralnosti denarja. Inflacija je samo monetarni pojav in je posledica napačnega vodenja denarne politike (Hrovatin, 2007, str. 296). Ob uvedbi evra je gospodarstvo izkoristilo povečano trošenje domačega prebivalstva, povečano povpraševanje po storitvah. Menjava denarja je pri ljudeh imela vpliv na način, da ga imajo preveč, saj so imeli v denarnicah tako tolarje kot evre (Gričar in Bojnec, 2009, str. 42).

Tako lahko sedaj razumemo Friedmanovo verigo, da je inflacija monetarni fenomen. Če je agregatno povpraševanje v narodnem gospodarstvu vedno na polno-zaposlitveni ravni, lahko samo dva dejavnika dvigujeta splošno raven cen. Prvič, rast ponudbe denarja povzroči rast cen do polno-zaposlitvene ravni, kar je enako agregatnemu povpraševanju polno-zaposlitvenega gospodarstva. Drugič, če karkoli drugega povzroči rast cen, inflacijo, in država (centralna banka) odgovori na to z dodatnim denarjem v obtoku (tiskanje denarja), bosta denar in raven cen ponovno v porastu. Torej je posredno in neposredno država, zaradi tiskanja denarja, odgovorna za gibanje inflacije.

6.3 Davčna politika za MSP

Na tem mestu se je smiselno vprašati, kakšno povezavo ima obdavčevanje, MSP in fiskalna politika države. S fiskalno politiko države se določajo stopnje davkov, ki obremenijo podjetja, tudi MSP. Povezava med obdavčevanjem in MSP se kaže med porazdelitvijo velikosti podjetja in nagnjenjem k davčnemu izogibanju, za kar zavezanci uporabljajo številne strategije. To so na primer nižje izkazovanje davčne osnove, izraba lukenj v davčnem sistemu, izbira organizacijske oblike s prednostno davčno obravnavo ali poslovanje zunaj uradne ekonomije. Tako se je izkazalo, da porazdelitev podjetij po velikosti vpliva na optimalno davčno politiko pregona, in sicer na dva načina.

Prvi vpliv se kaže kot povezava med velikostjo podjetja in nagnjenostjo k davčnemu izogibanju. Ter drugič, stroški in donosi davčnega inšpiciranja so lahko odvisni od velikosti podjetja. Kar zadeva vpliv, so nekatere študije pokazale teorijo izbire, po kateri davkoplačevalci izbirajo oziroma tehtajo med poročanjem o nižjih dohodkih in kaznijo, ki jih lahko doleti. Tako izbirajo med optimalno višino davčnega izogibanja s tem, da povečujejo pričakovane dobičke, ki so odvisni od stroškov prikrivanja. Prav ti stroški prikrivanja so povezani z velikostjo podjetja, saj se s povečanjem števila vpletenih ljudi povečuje tveganje za odkritje. Iz tega razloga so MSP bolj nagnjena k davčnemu izogibanju. Prav tako je bil teoretično dokazan drugi omenjeni vpliv na optimalno davčno politiko, po katerem velja ekonomija obsega pri davčnem inšpiciranju velikih podjetij, ki običajno predstavljajo velik delež potencialne davčne osnove (Jovanović, 2012, str. 121).

Povezava med velikostjo podjetja in obdavčevanjem se torej kaže v tem, da so MSP bolj nagnjena k davčnemu izogibanju. V Sloveniji so MSP tako samostojni podjetniki kot pravne osebe, kar posledično pomeni tudi drugačno obdavčitev dohodkov oziroma obdavčitev. Samostojni podjetniki so neinkorporirana podjetja, ki za svoje obveznosti odgovarjajo z vsem svojim premoženjem, pri čemer je nosilec dejavnosti tesno povezan s podjetjem. Inkorporacijo dosežejo podjetja v Sloveniji s pridobitvijo lastnosti pravne osebe, kar je posledica vpisa v sodni register. Od leta 2005 ima Slovenija izbirno tudi poseben davčni režim za skupino MSP, ki jim pravila o obveznem vodenju in zaključevanju poslovnih knjig ni treba upoštevati. Tako vodenje poslovnih knjig ni obvezno za tiste samostojne podjetnike:

- za katere ne obstaja obveznost vodenja poslovnih knjig in evidenc po drugih predpisih;
- njihovi prihodki iz dejavnosti v zadnjih zaporednih dvanajstih mesecih, z vključno mesecem oktobrom tekočega leta, ne presegajo 50.000 evrov;
- ter ne zaposlujejo delavcev;
- ter za tiste podjetnike, ki z opravljanjem dejavnosti začnejo in v prvem poslovnem letu ne zaposlujejo delavcev.

Omenjena skupina lahko uporablja tim. pavšalni oziroma normirani način obdavčevanja dobička, pri katerem se za določitev osnove upoštevajo realizirani prihodki, od teh pa se odšteje 25 % normiranih stroškov oziroma odhodkov. Cilj zakonodajalca je bil najmanjšim subjektom olajšati izpolnjevanje davčne obveznosti in zmanjšati administrativne stroške. Pomen primerne obdavčitve malih zavezancev se kaže v dvojnem. Prvič, njihov potencialni davčni prispevek v kombinaciji s prispevkom srednjih podjetij je lahko velik, verjetno pa nekje čez četrtno davčnih

prihodkov. V okolju v katerem proračunski deficit povečuje makroekonomske probleme, se je treba usmeriti v zbiranje potencialnih prihodkov. Drugič, učinek ignoriranja velikega deleža potencialnih davčnih prihodkov določenega sektorja utegne imeti velik učinek na dinamiko ekonomske rasti. Velik učinek mejnih odločitev za varčevanje in investiranje je lahko rezultat ločevanja davkoplačevalcev po velikosti, še zlasti če je v kategorijo malih zajeto veliko le teh. To se lahko kaže kot hitrejša rast manjših na račun sektorja velikih podjetij, vendar ne kot posledica optimalnih ekonomskih odločitev, temveč kot poslabšali učinek obdavčevanja slednjih. Končni izid je lahko odločitev o sektorski strukturi, ki ni nevtralna z vidika davčne prakse in je v nasprotju s prvotno namero davčne strukture (Jovanović, 2012, str. 119).

V osnovi lahko davčne prihodke proračuna RS delimo na: posredne, neposredne, socialne dajatve in druge davščine. Davki se delijo na posredne in neposredne. Posredni davki so tisti, ki se pobirajo od dobrin ali storitev posredno od posameznikov. Neposredni davki se pobirajo neposredno od posameznikov in podjetij. Posredna obdavčenja so zaračunana na trošenje oziroma izdatke, ki so lahko v obliki davka na dodano vrednost (DDV), trošarin ali podobnih davščin. Posredne davke je možno ceneje in lažje pobirati. Deleži neposrednih in posrednih davkov v celotnih davčnih prilivih se med državami razlikujejo (Gričar in Bojnec, 2009, str. 56).

Davčno stopnjo opredelimo kot funkcionalno zvezo med davčno osnovo in davčnim dolgom ter posebej kot številko, ki prikazuje odnos med davčno osnovo in davčnim dolgom. Poznamo več vrst davčnih stopenj: proporcionalne, progresivne, regresivne, kombinirane in degresivne. Davčne stopnje so določene z davčnimi predpisi, v deležu, izraženem z odstotki, glede na vrednost obdavčljive osnove ali v pavšalnem znesku glede na količinsko enoto. Proučevanje davkov in drugih dajatev, povezanih z MSP, pridobiva vse večji pomen, saj so podjetja vedno bolj obdavčena.

Tabela 4: Stopnje DDV v državah EU

Država članica	Znižana stopnja	Splošna stopnja
Belgija	6/12	21
Bolgarija	9	20
Češka	15	21
Danska	-	25
Nemčija	7	19
Estonija	9	20
Grčija	6,5/13	23
Španija	4/10	21
Francija	5/10	23
Hrvaška	5/13	25
Irska	9/13,5	23
Italija	4/10	22
Ciper	5/9	19
Latvija	12	21
Litva	5/9	21
Luksemburg	6/12	15
Madžarska	5/18	27
Malta	5/7	18
Nizozemska	6	21
Avstrija	10	/20
Poljska	5/8	23
Portugalska	6/13	23
Romunija	5/9	24
Slovenija	9,5	22
Slovaška	10	20
Finska	10/14	24
Švedska	6/12	25
Združeno kraljestvo	5	20

Vir: Evropska komisija. (2015b). VAT rates applied in the member States of the European Union. Bruselj: Evropska komisija.

Davki so le ena vrsta javnofinančnih prihodkov. Večina držav, ki ima uveden DDV, uporablja različne stopnje DDV. Med njimi je tudi Slovenija. Tako imajo običajno države standardno stopnjo DDV, znižano stopnjo DDV in nekatere države tudi posebej znižano stopnjo DDV. Znižane stopnje se uporabljajo za tiste proizvode in storitve, ki imajo poseben pomen za domače prebivalstvo ali so pomembne za plačilno bilanco. Zaradi vpliva storitev na plačilno bilanco v mnogih državah EU uporabljajo znižano stopnjo DDV, v Luksemburgu pa celo posebej znižano

stopnjo DDV, npr. za turistične storitve (Gričar in Bojnec, 2009, str. 58). Slovenija uporablja 9,5 % nižano davčno stopnjo in 22 % splošno davčno stopnjo (tabela 4).

Razlike v davčnih stopnjah med državami lahko pozitivno ali negativno vplivajo na konkurenčnost določene domače panoge gospodarstva, če se z vzpostavitvijo novih davčnih stopenj te znižajo, in obratno, če se te povečajo. Da lahko govorimo o predmetu obdavčitve, mora biti izpolnjen pogoj, da je bil opravljen promet storitev ali proizvoda. Splošna opredelitev prometa storitev je podana v 8. členu Zakona o davku na dodano vrednost in sicer promet storitev pomeni opravljanje, opustitev ali odpustitev vsakega dejanja v okviru opravljanja dejavnosti, ki ni promet blaga.

Obdavčljive transakcije se obračunajo po stopnjah in pod pogoji, ki jih določi država EU, kjer se opravijo. Splošna stopnja davka na dodano vrednost je določena kot odstotek davčne osnove, ki do 31. decembra 2015 ne sme biti nižja od 15 %. Države EU lahko uporabijo eno ali dve znižani stopnji, ki ne smeta biti nižji od 5 %. Znižana stopnja se lahko uporabi le na dobavo blaga in storitev v kategorijah, ki so navedene v Prilogi III direktive o davku na dodano vrednost (Evropska komisija, 2015). Obdavčljive transakcije se obračunajo po stopnjah in pod pogoji, ki jih določi država EU, kjer se opravijo. Splošna stopnja davka na dodano vrednost je določena kot odstotek davčne osnove, ki do 31. decembra 2015 ne sme biti nižja od 15 %. Države EU lahko uporabijo eno ali dve znižani stopnji, ki ne smeta biti nižji od 5 %. Znižana stopnja se lahko uporabi le na dobavo blaga in storitev v kategorijah, ki so navedene v Prilogi III direktive o davku na dodano vrednost (Evropska komisija, 2015).

6.4 Nasvet VI: konceptualna pogajanja

Feher Pal (2014, str. 10) razpravlja o konkretnih nasvetih za pogajanja pri prodaji. Po vsakem poslovnem razgovoru mora biti jasno, zakaj ste bili uspešni ali zakaj niste bili uspešni.

Med prodajo in zaključevanjem je bistvena razlika. Zaključevanje pomeni, da kupec kupuje in plačuje pri vas. Če že prodajate, potem poskrbite tudi za denar. Prodaja vam bo prinesla denar le, če boste znali prepričati stranko. V nasprotnem primeru bo šel h konkurenci. Ko boste razumeli zaključevanje, boste ugotovili, da ste veliko stvari storili nasprotno, kot bi bilo prav. Prodajni intervju se večinoma konča s tem, da stranka na koncu reče: »premisliha bom«! »Moram se pogovoriti z ženo / možem. Poklicali vas bomo« (Feher Pal, 2014, str. 10); in nikoli ne pokličejo nazaj.

Tak izgovor stranke ni nikoli pravi razlog, zakaj ne kupi izdelka ali storitve. Pravi razlog je, da nismo mogli prepričati stranke za naš izdelek, storitev. Nakup je čustveno dejanje. Če začnemo prodajni intervju s poudarkom na prednosti izdelka, se bo kupec hitro vprašal: koliko stane? in vedno bo odgovor, da je drago. In tu zaidemo v težave, ker se začnemo boriti s stranko, namesto da uresničimo njeno željo kot rešitev njenega problema s pogovorom o prednostih, ki jih bosta izdelek ali storitev imela. Sedaj oči kupca svetijo od zadovoljstva, ko gre domov s kupljenim izdelkom in bo imun na konkurenco (Feher Pal, 2014, str. 10).

V podjetju je potrebno upoštevati, kot v predhodnih poglavjih tega učbenika navedeno in zavedeno, številne interne in eksterne dejavnike za oblikovanje dobička oziroma profita podjetja kot končnega elementa poslovanja podjetja in pričakovanja lastnikov kapitala. Podjetnik mora slediti mnogim faktorjem, ki so prikazana preglednicah pri učni enoti Menedžment proizvodnih in storitvenih procesov. S poglobljeno menedžersko in lastniško logiko vpogleda v poslovanje lahko opredelimo tudi konceptualna poganja s strankami, zaposlenimi, lastniki in zunanjimi deležniki.

Vprašanja za ponavljanje:

1. Kaj je cena?
2. Kako oblikujemo bruto ceno z DDV?
3. Stopnja DDV v Sloveniji je X ?
4. Kaj so davki? Kako jih razdelimo?
5. Naštej in razloži tipe inflacij!
6. Razloži kalkuliranje cen!
7. Opiši razliko med mikro in makro cenami?
8. Opiši štiri makroekonomske agregate!
9. Kolikšen je fiskalni kriterij zadolževanja države?
10. Kakšna je stopnja naravne brezposelnosti?

7 BIBLIOGRAFIJA

1. Antončič, B. (2002). Rast in razvoj podjetja : primeri iz podjetništva. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
2. Arhar, F. (1984). Mednarodna integracija kapitala in dela. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Avsec, D. (2013). Podpora razvoja malih in srednjih podjetij v Sloveniji s politiko inovativnosti glede nagrajevanja in lastništva. Naše gospodarstvo, 5/6, str. 84-90.
4. Baer, D. (2014). How 16 Of The Oldest Companies On Earth Have Been Making Money For Centuries. Spletna stran: <http://www.businessinsider.com/oldest-companies-on-earth-2014-8?op=1> [Citirano 14. 1. 2015 ob 11.25 uri].
5. Barrow, C. in sod. (1994). The business growth handbook. London: Kogen Page.
6. Bavec, C. in Manzin, M. (2011). Management virtualnih organizacij. Koper: UP, Fakulteta za management.
7. Belak, J. (1998). Razvoj podjetja in razvojni management. Posebnosti malih in srednje velikih podjetij. Gubno: MER Evro center.
8. Bell, D. (1976). The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting. New York: Basic Books.
9. Bennett, M. (1989). Managing growth. Natwest: Pitman.
10. Berginc, J. (2002). Podjetništvo, inovativnost in pot do podjetniških idej. V: Kos, B. in Tomič, N. Podjetniški priročnik. Ljubljana: Tiskarna Present, str. 6-9.
11. Bernik, J. (2000). Management in vodenje. Načrtovanje in kontrola. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta, str. 40-55.
12. Bernik, J. in sod. (2000). Management in vodenje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
13. Bizjak, F. (1994). Inovativno vodenje in gospodarjenje podjetja. Ljubljana: UL, Biotehniška fakulteta.
14. Boden, M. in Miles, I. (2000). Services and the knowledge-based economy. London: Continuum.
15. Bojnec, Š. in Gričar, S. (2014). Metode logistike: kako dolgo še bo lokalno nepomembno? V: Raspor, P. (ur.), Koliko hrane zavržemo?. Koper: Založba Univerze na Primorskem, str. 113-124.
16. Bojnec, Š. in sod. (2007). Ekonomika podjetja. Koper: UP, Fakulteta za management.

17. Booth, A. (2013). Surviving Social Media: 5 Mistakes to Avoid. Spletna stran: <http://angelabooth.com/wp/2013/10/18/surviving-social-media-5-mistakes-to-avoid/> [Citirano 29. 1. 2015 ob 11.25 uri]
18. Buble, M. (2000). Menadžment. Split: Ekonomska fakulteta.
19. Bučar, B. (1998). Računalniško podprto načrtovanje novega podjetja. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
20. Carson, D. in sod. (1995). Marketing and entrepreneurship in SMEs. London: Prentice Hall.
21. Casadesus-Masanell, R. in Ricart, J. (2011). How to Design a Winning Business Model. Harvard Business Review, 89, št. 1-2, str. 100-107.
22. Chaffey, D. in Ellis-Chadwick, F. (2012). Digital marketing : strategy, implementation and practice. Harlow: Pearson.
23. Cool Ideas Society. (2015). Spletna stran: <http://coolidideasociety.com/> [Citirano 14. 1. 2015 ob 11.35 uri]
24. Daft, R. L. (2014). New era of management . Canada: South-Western, Cengage Learning, cop.
25. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). Temelji managementa. Harlow: Pearson Education Limited.
26. Dimovski, V. in sod. (2013). Napredni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Dolinšek, S. in sod. (2006). Management kakovosti. Koper: UP, Fakulteta za management.
28. Dopler, R. (2014). Modni nasveti za uspešne podjetnice. V: Žorž, U. in sod. Skupaj zmoremo več. Ljubljana: 500 Podjetnic, str. 14.
29. Drnovšek, M. (2007). Gazela 2007. Ljubljana: Dnevnik.
30. Drucker, P. F. (1986). Innovation and entrepreneurship: practice and principles. V: Lah, S., Podjetništvo. New York: Harper and Row.
31. European Commission. (2012). Communicating; EU Research&Innovation: A guide for project participants. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
32. European Commission. (2015). WES - the European network to promote women's entrepreneurship. Spletna stran: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/women/wes-network/index_en.htm [Citirano 24. 1. 2015 ob 11.25 uri].

33. Evropska komisija. (2015a). European economic forecast winter 2015. Spletna stran: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2015/pdf/ee1_en.pdf [Citirano 14. 2. 2015 ob 11.25 uri].
34. Evropska komisija. (2015b). VAT rates applied in the member States of the European Union. Bruselj: Evropska komisija.
35. Fabiani, S. in sod. (2005). The pricing behaviour of firms in the Euro area. Working Paper Series, str. 1-49.
36. Feher Pal, M. (2014). Kako uspešno zaključiti prodajna pogajanja. V: Žorž, U. in sod. (ur.), Skupaj zmoremo več. Ljubljana: 500 Podjetnic, str. 10.
37. Fillion, L.-J. (1991). Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur. V: Lah, S., Podjetništvo. Montreal: Entrepreneur.
38. Filipič, D. in Markovič-Hribernik, T. (1998). Osnove financ: zapiski predavanj. Maribor: UM, Ekonomsko poslovna fakulteta.
39. Flamholtz, E. G. (1990). Growing pains: How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm. Oxford: Jossey Bass Publishers.
40. Gartner, B. in Bellamy, G. (2009). Enterprise! Mason: South Western Cengage Learning.
41. Girard, S. L. in sod. (2012). Starting a business. pompton Plains: Career Press.
42. Glas, M. (1994). Razvijanje podjetniških idej. Kako pripravite dober poslovni načrt. Ljubljana: Gea College.
43. Glogovšek, J. (2008). Osnove financiranja gospodarskih družb. Maribor: Založba Pivec.
44. Gričar, S. (2014). Kakovost procesov in kriza v malih podjetjih. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
45. Gričar, S. in Bojnec, Š. (2009). Dejavniki gibanja cen v gostinstvu. Koper: UP, Fakulteta za management.
46. Gričar, S. in sod. (2016). Sandwich Management. Koper: University of Primorska Press.
47. Gričar, S. in sod. (2019). Small and medium enterprises led-growth in two Adriatic countries: Granger causality approach. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 32, št. 1, str. 2161-2179.
48. Hashim, N. in sod. (2014). Strategies of travel agency in facing disintermediation. V: Sumarjan, N. in sod. (ur.). Hospitality and tourism: synergizing creativity and innovation in research. Leiden: CRC Press/Balkema, str. 23-27.
49. Hill, M. E. (2013). Marketing strategy. Thousand Oaks: SAGE.

50. Hisrich, R. D. in Peters, M. P. (1994). *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. V: Lah, S. *Podjetništvo*. Boston: Irwin.
51. Hrovatin, N. (2007). *Uvod v gospodarstvo*. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
52. Ivanko, Š. in Bergant, B. (1999). *Poslovanje podjetja*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
53. Ivanko, Š. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: UL, Fakulteta za upravo.
54. Jagodič, G. in Dermol, V. (2012). *Biti podjeten, biti inovativen - biti podjetnik*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
55. Jagrič, T. in Beko, J. (2011). How good are the growth and inflation forecasts for Slovenia? *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 4, št. 1, str. 47-67.
56. Jovanović, T. (2012). Davčni režim za mala in srednja podjetja. V: Pevcin, P. in Setnikar Cankar, S. *Razumen in razumljen javni sektor v Sloveniji*. Ljubljana: UL, Fakulteta za upravo, str. 113-128.
57. Kavčič, B. (1998). *Osnove poslovanja*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
58. Klaneček, A. (2002). *Načrtovanje rasti podjetja za posredovanje zavarovanj s prodajo franšize (Specialistični delo izd.)*. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
59. Konda, I. (2014). S socialnim podjetništvom k trajnostno naravnani družbi. V: Starc, J. (ur.), *Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede; Visoka šola za upravljanje in poslovanje, str. 266-276.
60. Košnik, B. (2014). *Poslovni bonton*. V: Žorž, U. in sod. (ur.). *Skupaj zmoremo več!*. Ljubljana: 500 podjetnic, str. 8.
61. Kotler, P. in sod. (2009). *Marketing management*. Harlow, England; New York: Prentice Hall.
62. Kralj, J. (2003). Upravljanje kot obvladovanje organizacije. *Organizacija*, 11, št. 3, str. 433-434.
63. Lah, S. (2000). *Vloga podjetništva v zadnjih desetletjih 20. stoletja*. V: Pšeničny, V. *Podjetništvo*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
64. Lah, S. (2009). *Podjetništvo*. Ljubljana: Zavod IRC.
65. Lajović, D. (2013). *Biznis etika*. Podgorica: Ekonomska fakulteta.
66. Lehdonvirta, V. in Castronova, E. (2014). *Virtual economies*. London: The MIT Press.
67. Lerner, M. in sod. (1997). Israeli women entrepreneurs: an examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, 12, št. 1, str. 315-339.

68. Levy, P. (1998). *Becoming virtual: reality in the digital age*. Open Library: Plenum Trade.
69. Likar, B. (2014). *O inovativnosti slovenske predelovalne in izbranih storitvenih dejavnostih*. Koper: UP, Fakulteta za management.
70. Lozej, M. (2017). *Kalkulacije cen v proizvodjalnih podjetjih*. Ljubljana: LM Veritas.
71. Man, T. W. in sod. (1999). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 2, št. 1, str. 123-142.
72. Mandelj, T. (2014). Email marketing je tvoje najmočnejše marketinško orodje. V: Žorž, U. (ur.), *Skupaj zmoremo več!*. Ljubljana: 500 Podjetnic, str. 7.
73. Mayar, V. in Ramsey, G. (2011). *Digital impact : the two secrets to online marketing success*. Hoboken: John Wiley & Sons, cop.
74. McIntyre, C. in McIntyre, S. (2013). *Zanzibar, Pemba, Mafia : the Bradt travel guide*. Guilford (Connecticut): The Globe Pequot Press.
75. Mencinger, J. in Aristovnik, A. (2014). Spmemembe delovanja javnofinančne politike v Sloveniji in državah evroobmočja v času gospodarske krize. V: Setnikar Cankar, S. in sod. *Ekonomika in menedžment v javnem sektorju v razmerah gospodarske krize*. Ljubljana: UL, Fakulteta za upravo, str. 95-112.
76. Merljak, M. in sod. (2010). *Zdravje je naša odločitev*. Ljubljana: Prešernova družba.
77. Mishkin, F. (2012). *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*. Boston: Pearson Education.
78. Močnik, B. (2003). *Upravljanje človeških virov v okoliščinah krize*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
79. Mohorič, M. (2004). *Prevzemi podjetij in njihova odvisnost od izbranih makroekonomskih kategorij*. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
80. Mugler, J. (1993). *Betriebswirtschaftslehre der Kleinen und Mittelbetriebe*. Wien: Springer-Verlag.
81. Mullins, L. J. in Dossor, P. (2013). *Hospitality management and organisational behaviour*. Harlow: Pearson.
82. Northcraft, G. B. in Neale, M. A. (1994). *Organizational behavior at work*. Orlando: The Dryden Press.
83. Orsino, P. S. (1994). *Sucessful business expansion: Practical strategies for planning profitable growth*. New York: John Wiley&Sons.

84. Osterwalder, A. in sod. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want Strategyzer. Hoboken: Wiley.
85. Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford: Oxford University Press.
86. Podjetniški sklad. (2015). Lastniško financiranje. Spletna stran: <http://www.podjetniskisklad.si/domov.html> [Citirano 22. 1. 2015 ob 11.25 uri].
87. Pompe, A. (2011). Ustvarjalnost in inovativnost. Ljubljana: Gea college.
88. Potočnik, A. (2005). Pomen subjektivnih in objektivnih dejavniov v poslovnem odločanju. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
89. Prašnikar, J. in Debeljak, Ž. (1998). Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
90. Pšeničny, V. in sod. (2000). Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podketniški proces, podjem. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo GEA College.
91. Pučko, D. (1999). Strateško upravljanje. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
92. Puncer, T. (2014). Podjetništvo je avtocesta osebne rasti. V: Žorž, U. in sod. (ur.) E knjiga s podjetniškimi nasveti. Ljubljana: 500 Podjetnic, str. 12.
93. Ramirez, C. M. (2014). Teams. New York: Routledge.
94. Rebernik, M. in sod. (2014). Stanje slovenskega podjetništva in izzivi izobraževanja za podjetnost. Maribor: UM, Ekonomsko poslovna fakulteta.
95. Repovž, L. in Peterlin, J. (2004). Financiranje. Koper: UP, Fakulteta za management.
96. Ribnikar, I. (1991). Trg kapitala in finančna struktura podjetij. Bančni vestnik, 6, št. 1, str. 258-262.
97. Rosi, B. in Rosi, M. (2011). Razreševanje problemov z uporabo (mehko)sistemskega razmišljanja kot potenciala družbeno odgovorne ustvarjalnosti ljudi. Naše gospodarstvo, 5, št. 1/2, str. 61-71.
98. Rus, M. (2010). Otežen dostop do virov financiranja v času krize. V: Rebernik, M. in sod. (ur.). Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: slovenski podjetniški observatorij. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta, str. 97-112.
99. Ruzzier, M. (2008). Podjetništvo. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
100. Samuelson, P. A. in Nordhaus, W. D. (1995). Economics. New York: McGraw-Hill.
101. Samuelson, P. A. in Nordhaus, W. D. (2010). Economics. Boston: McGraw-Hill.
102. Sendelbah, M. (2009). Podjetništvo. Ljubljana: Zavod IRC.

103. Senjur, M. (1999). Makroekonomija majhnega odprtega gospodarstva. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
104. Slovenski podjetniški sklad. (2015). Initiative Start UP Slovenia. Spletna stran: <http://www.startup.si/sl-si/tvegani-kapital> [Citirano 24. 3. 2015 ob 11.25 uri].
105. Smole, J. (2000). Razvoj malega gospodarstva v Sloveniji. Glas, P.(ur.) Podjetništvo izziv za 21. stoletje, str. 64-82.
106. Spar Slovenija d.o.o. (2008). Obiskovalci naših restavracij so zadovoljni, zato jih je vse več. Jelka, 2, str. 8.
107. SPIRIT. (2015). Spletna stran: <http://www.spiritslovenia.si/> [Citirano 24. 4. 2015 ob 11.25 uri].
108. Stanojević, D. (2014). Podjela ljudi prema dva definirana spola danas više ne postoji. Spletna stran: <http://m.tportal.hr/showtime/348631/Podjela-ljudi-prema-dva-definirana%20-spola-danas-vise-ne-postoji.html> [Citirano 24. 11. 2014 ob 11.25 uri].
109. Starc, J. in sod. (2014). Ženske na vodečim položajima. V: Rosić, V. (ur.), Učinkoviti timovi - formula za uspeh. Reka: Visoka poslovna šola PAR, str. 21-30.
110. Stare, M. (2000). Sodobne tendence v odnosih med storitveno in industrijsko proizvodnjo v svetu in v Sloveniji. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
111. Šivic, A. (2014). Kako pomembna je vloga malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji? Spletna stran: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=6537 [Citirano 24. 5. 2015 ob 11.25 uri].
112. Šuštar, R. (2011). Podjetništvo. Ljubljana: Zavod IRC.
113. Tajnikar, M. (2006). Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
114. Taylor, B. in Lippitt, G. (1984). Management development and training handbook. London: McGraw-Hill.
115. Timmons, J. A. (1989). The Entrepreneurial Mind. V: Lah, S. Podjetništvo. Andover: Brick House.
116. Toroš, J. (2014). Vpliv cenovnih pasov na management cen. Koper: UP, Fakulteta za management.
117. Vahčič, A. (2000). Razvoj podjetništva in malega gospodarstva. Podjetništvo - izziv za 21. stoletje, 12-20.
118. Vahčič, A. (2000a). Stanje podjetništva v Sloveniji. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.

119. Vezovšek, A. (2014). Rezerve znotraj podjetja, ki jih pogosto spregledamo. V: Žorž, U. in sod. (ur.). E knjiga s podjetniškimi nasveti. Ljubljana: 500 Podjetnic, str. 5.
120. Vila, A. in Kovač, J. (1997). Osnove organizacije in managementa. Kranj: Moderna organizacija.
121. Vojnovič, B. (2011). Osnovi upravljanja. Smederevska Palanka: Digital Dizajn.
122. Vojnović, B. in sod. (2013). Faktori regionalnog i lokalnog ekonomskog razvoja. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd.
123. Volavšek, D. (2004). Izbrane oblike rasti majhnega podjetja: Diverzifikacija poslovanja (Specialistično delo izd.). Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
124. Žakelj, L. (2004). Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji. Ljubljana: UMAR.
125. Žorž, U. in sod. (2014). Skupaj zmoremo več. Ljubljana: 500 Podjetnic.
126. Žugelj, D. in sod. (2001). Tvegani kapital: si upate tvegati? Ljubljana: Lisac&Lisac.

